

# العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق

إعداد

دكتور

جابر عوض سيد حسن

عميد المعهد العالي للخدمة الاجتماعية

باسون





# العمل مع الجماعات

## بين النظرية والتطبيق

إعداد

دكتور

جابر عوض سيد حسن

عميد المعهد العالي للخدمة الاجتماعية

بأسوان

٢٠٠٠



## الفصل الأول

### النظرية الارتقائية وديناميات الجماعة

كانت لاسهامات «جريس كويلي» الفضل في ظهور هذه النظرية التي تقوم أساساً على فكرة أن اتجاه الجماعة الذاتي نحو هدف عام هو أهم أداة جماعية فعالة للنمو الاجتماعي للأعضاء.

ثم أسهم كل من «ويسلون ورايلاند وفيلبس وشفارتز» في تفسير فرائد استقلال الجماعة وصنعها لقرارها وأهمية العضو كمصدر للنمو ووظيفة قائد الجماعة في تحقيق ذلك.

وقد يبدو من الغريب أن يعتبر الناس هذه الطريقة في خدمة الجماعة «فريدة جداً» لأنها سلالة الاتجاه السائدة لأنه بدون التشكيلات التي وضعت سابقاً كان من الصعب وضع هذه الآراء من جديد. وأن نسبة هذه الصفات الفريدة لتلك الطريقة تعني شيئين : أن الطريقة نوعية في منهجها بحيث يسهل تمييزها من غيرها من الطرق أو أنها مختلفة ومتعارضة مع أشكال العلاج الجماعي السائدة التي أجتذبت المزيد من الأخصائيين الاجتماعيين في خدمة الفرد أكثر من خدمة الجماعة كما أوضح «باربارا سولومان Barbara Solomon». وقد تكون النماذج المختلفة للعلاج الجماعي مرتبطة بمفاهيم دراسة الفرد والتشخيص والعلاج.

ومع أن بعض المنظرين في خدمة الجماعة يربطون بتلك المفاهيم فإنني أرى الفصل بين فكريتي الخاصة عن هذه الآراء التي تبدو لي أمراً فرعياً بالنسبة للاتجاه السائد في تطور خدمة الجماعة.

وهذا المدخل قد يكون أكثر تحديداً لأنه ليس انتقائياً وأنقى لشكل الانتقالية

لها درجة قبول عالية بحيث يصعب انتقادها لعدم اشتغالها على أى موقف على الإطلاق. وهناك قليل منظرى الممارسة فى الخدمة الاجتماعية مما لا يتأثرون بأفكار من مصادر متعددة وبالرغم من ذلك كانت التأثيرات واضحة جداً قبل أن تنتشر النظريات أو يسير منظرو الخدمة الاجتماعية إليها بعناوينها فأى مدرسة فكرية لم تتأثر بنظرية الدور أو نظرية الاتصالات أو نظرية الأنسقة.

وقد حاولنا أن نضع عند بداية صياغة كل مرحلة نسقا منظماً ومتناسكاً من الداخل للتحليل والعمل. وهذا النسق هدف سهل واضح الاستخدام فأى شئ ملموس معرض للاستخدام والتقد. لكن الانتقالية الخالصة فوق مستوى النقد حتى تتحقق من أنها تولمه اختبارين أن تتجنب أى محاولات لتكامل كل الأجزاء المختلفة التى تفقدها وظيفتها كمدخل متملك أن أن تسعى لتكامل الأجزاء بشكل اختياري داخل نسق موحد فى مستوى جديد. وفى تلك اللحظة تصبح انتقالية ولكنها تصبح صيغة جديدة.

#### ١- الخصائص الأساسية :

يمكن إيجاز الخصائص الأساسية لهذا النماذج فيما يلى :-

١- يفترض أن الأفراد يحصلون على تدعيم لأدائهم الاجتماعى من خلال الخبرات الجماعية.

٢- أن أنواع الخبرات المثمرة فى هذا التدعيم يمكن أن نلصقها فى الجماعة ذات الهدف المشترك.

٣- قد يتخذ الهدف المشترك شكل اهتمام عام أو مصلحة عامة أو ترفى حياتى مشترك وينتج عن كل ما سبق قرار بين الأعضاء.

٤- أن تحقيق الهدف الجماعى يتبعه تحقيق الأهداف الفردية للأعضاء والقائد.

٥- فى إطار تحقيق هدف الجماعة يحقق الأفراد قدراً من النمو الاجتماعى ويرتبط القائد بجميع أعضاء الجماعة ويمكن تحقيق زيادة استفادة الأعضاء إلى الحد الأقصى من خلال تدخل القائد.

٦- تكون الجماعة هى الوسط الذى تتم فيه أعمال الأعضاء لأن إدراكهم لأعمال بعضهم البعض وإدراك القائد لتلك الأعمال كل ذلك يخلق قاعدة تفهم مشترك للسلوك يمكن للأعضاء والقائد أن يعلموا فى إطاره ويقدرّون أعمالهم.

٧- تجرى تلك العملية بشكل واضح مباشر مكشوف وينتج عنها تفاهم وجهد متبادل بين الأعضاء والقائد.

٨- يكون كل عضو فى الجماعة حراً فيما يتصل بما يريد أن يعطيه ويأخذه من الجماعة ولا يكون هناك قصد لتغيير أى فرد حيث يكون لكل عضو الحق فى أن يقرر كيفية حياته، وعليه أن يتقبل النتائج بالفائدة أو الخسارة.

٩- على القائد أن يعتبر أنه إنسان ينظر إلى إنسان آخر مع اختلاف الوظائف التى يقوم بها كل منهما.

١٠- تركز هذه الطريقة على الوقت الحاضر للجماعة أو المواقف الحياتية خارج الجماعة.

١١- أن هذه الطريقة ارتقائية بمعنى أنها تعتبر الأفراد غير قادرين بصفة مستمرة على التحرك للأمام لتحقيق الذات على مدى الحياة وتحقيق امكانيات الأداء الاجتماعى، ذلك يختلف تماماً مع توجهات معالجة الأمراض.

١٢- تعتبر هذه الطريقة أن النسق الاجتماعى هدف جماعى عام كمنسق متخصص فى علاقات القرناء يتطلب بدوره مجموعة متخصصة من المعلومات والفرق والمهارات لاستخدام نموذج الممارسة المهنية لخدمة الجماعة.

وكل الخصائص السابقة تقود إلى تعريف النموذج بأنه يهدف إلى :

- ١- مساعدة الأفراد على تحسين أدائهم الاجتماعى خلال خبرات الجماعة التى يشترك الأعضاء فيها باهتماماتهم وميولهم المشتركة.
- ٢- مساعدة تلك الجماعات بحيث يكون أدائها متسجلاً بالفاعلية والمستوية فى تحقيق أهدافها.

### المعرفة والقيم

هناك آراء تعتبر أن البشر أحراراً ومستقلين وقادرين على تحقيق ذواتهم ويعتبر البعض ذلك الأمر من نمط المثل البراقة التى تخلو من المضمون أو الدليل أو الطريقة.

والدليل الأمبيريقى بالنسبة للنظرية الارتقائية يعتمد على الخبرة أو ما يطلق عليه الأخصائيون الاجتماعيون حكمة الممارسة والحاجة إلى تنظيم حكمة الممارسة ضرورية ولكن إمكانيات البرهنة عليها خادعة.

والمكاسب أو الفوائد المتاحة لكل عضو فى جماعة ما تعتمد على المنهج المستخدم ومهارة الممارس ولذلك لا تكون النتائج التى يحصل عليها الفرد مضمونة أو قابلة للتنبؤ ولا يعتبر ذلك هروباً من إثبات جدوى النظرية ولكنه اعتراف واقعى بالقواعد الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية التى تحترم حقوق التوجه الذاتى للفرد ولا ترمى إلى إعادة صياغة الأفراد رغماً عنهم.

والملاحظة المهنية تقدم الدليل المستمر على الفوائد التى يحصل عليها الأعضاء وتوضح لنا الملاحظة أن مجموعة متنوعة من الأفراد من مجالات مختلفة يستخدمون هذا النوع من الخبرة الجماعية حتى يتحقق لهم التوظيف الاجتماعى بشكل أكبر ولا تختلف المكاسب التى يحصلون عليها باختلاف مهارة المهنى ولكن تيماً لما يقدمه الأعضاء للجماعة ولما يستخدمون من تلك المكاسب.



وإذا رجعنا إلى وجهة النظر الإنسانية في اعتبار الإنسان حر ومسئول وقادراً على تحقيق الذات باعتبارها ثلاثة فروض لا تخضع للبرهان أو لدحض الحجة وتعتمد هذه الفروض على قيمتين هما :

إن الأفراد يجب أن يعاملوا باحترام لكرامتهم وقدراتهم التي تحقق امكانياتهم، وأن الأفراد يجب أن يتوقعوا مسئوليتهم عن علاقتهم بالآخرين في المجتمع. والعبارات الوجوبية تمثل المرغوبة والقيمة وهي خارج نطاق البرهان.

وتلك القيمتان يحدد بينهما وبين فروض النموذج ارتباط قوى لأن الأفراد لا يمكن أن تتوقع أن يكونوا مسئولون إذا لم تكن لديهم حرية الاختيار ويجب أن يعاملوا باحترام لكرامتهم إذا منحوا حرية الاختيار.

أما الأفراد المستهدفون لاحتداث التغيير فيهم هؤلاء الذين يعانون من تشوهات في مدركتهم أو ينسحبون من عالم الواقع لدرجة لا تسمح لهم بالتصرف بشكل ممول مع هذا الواقع، لكن بالنسبة للآخرين وهم يشكلون الأغلبية العظمى من المستفيدين من الخدمات الاجتماعية يجب أن تحترم المسئولية والحرية.

ومن المنظور الارتقائي لا ينظر إلى الأفراد كمرضى أو أصحاب بل على متصل يتراوح بين كونهم قادرين على الأداء اجتماعياً بشكل جيد أو سعي الأداء. ويبدو الأفراد وكأنهم قادرون على التحرك المستمر على هذا المتصل أو المقياس في عملية نمائية لتحقيق الذات تستمر مدى الحياة.

وبالاعتماد على التحليل البنائي الوظيفي للأنشطة الاجتماعية الذي وضعه «بارموز» تحليلًا ذا ثلاث جوانب لتحديد الطبيعة الرئيسية لكل جماعة—

- الهدف منها أو لماذا شكلت.
- وظيفتها أو ماذا تفعل لتنفيذ الهدف.
- بناؤها أو كيف تنظم قوتها لتحقيق أهدافها.

٨ - نوع الجماعات التي تقدم إليها الجماعات -

هناك نوعان من الجماعات التي تقدم لها الخدمات في إطار هذه النظرية -

#### أ - جماعة الأقران :-

يمكن النظر إلى كل الجماعات كجماعة أقران ما عدا جماعة واحدة هي الأسرة ومن أمثلة جماعات القراء : المرضى في جناح واحد بالمستشفى أو الجماعة التي تلتقي لتمارس ميلاً مشتركاً من الأنشطة الاجتماعية أو اهتماماً مشتركاً ويمكن الإشارة إلى العمر والنوع والسلالة كتقسيمات لجماعات القراء.

#### ب - الجماعات المكونة والطبيعية -

الجماعات الطبيعية مثل : شلة الشارع، أو المرضى في قسم بالمستشفى. أما الجماعات المكونة فمنها : جماعة الصحة النفسية، أو جماعة الهويات، أو الرحلات، أو غيرها من الجماعات.

ومن المهم أن يشارك العضو في تحديد مكانة الجماعة حتى يكون ملتزماً نحو تطلعاتها وإذا كانت الجماعة إجبارية تعتبر الخبرة ذات قيمة قليلة أو عديمة القيمة إلا إذا بدأ الفرد في تقبل عضويته فيها اختيارياً وتسم تلك من خلال أعضاء الجماعة الحق في اختيار حدود وظيفتها وهدفها وتلك المجالات التي ترغب في مناقشتها وممارسة أنشطتها.

ومن المهم أيضاً في الجماعات التي تمارس العمل الاجتماعي أن يكون لها خطة ذات هدف يتناسب مع حدود الزمن المخصص ثم بعد تحقيقها البدء في خطة جديدة حتى يمكن تجنب اللانهاية التي تخلق الإحساس بالعدم الجدوى.

## المشاركة الاختيارية وغير الاختيارية فى الجماعة :-

أن طبيعة الاتفاق بين الأعضاء والقائد منذ البداية حول هدف ووظيفة وبناء الجماعة يتضمن بالضرورة المشاركة الاختيارية.

وإذا كانت الجماعة مفروضة على العضو فإن الخبرة تكون قليلة وعديمة القيمة إلا إذا بدأ الفرد فى تقبل عضويته فيها اختيارياً.

ولذلك فإنه فى مثل تلك الظروف تكون المهمة الأولى للقائد هى واقع الجماعة والتعرف على قيمها وأعطائها فرصة. ويمكن تحقيق جانب كبير من تحقيق الثقة فى قيمة الجماعة منذ الاجتماع الأول معها. ويتم ذلك أساساً بأعطاء الجماعة حق الاختيار فى حدود وظيفة وهدف المجالات التى ترغب فى مناقشتها أو الأنشطة والأعمال الاجتماعية التى تريد الانضمام إليها وإذا أردنا مزيداً من التحدى فيجب توضيح أن أى جزء من المحتوى يتم إلا من موافقة الجماعة.

وحتى يصبح التقبل حقيقة بالنسبة للجماعة ككل يجب عند العمل مع جماعة إجبارية أن تترك فرصة الاختيار المفتوح ولا يتحتم حضور العضو الذى لا يلتزم بهدف الجماعة لأنه إذا طلب منه الحضور ضد رغبته فيحتمل أن يؤثر ذلك كثيراً فى إحساس الجماعة بحيويتها وفعاليتها وأن الإصرار على الحضور الفيزيقي للعضو فى مثل هذه الحالة يتعارض مع النسق القيمي للخدمة الاجتماعية فيما يتصل بحق تقرير المصير.

## أغراض البناية

### علاقات القوة

أن أهم الخصائص البنائية للجماعة هى تلك التى تتصل بعلاقات القوة فى صنع القرارات وهناك نماذج بنائية مختلفة للجماعات أحدها تضع كل السلطة

نى يد القائد الذى يعتبر المتقدمة المنطقية بالسبة لأصحاب العلاج التحليلي للجماعة وهناك جماعة الحكم الذاتي التي تتضمن المنتخبين أو على الأقل رئيس الجلسة الذى يدير الاجتماعات

ويوجد نمط شائع الاستخدام يتأثر فى إنعدام الحكم الذاتي الرسمى فيقوم الممارس بدور قائد الجماعة وتسير الجماعة على أساس رغباتها وإتفاقاتها التي تتم مع القائد. ومثل تلك الجماعة توجه ذاتياً داخل حدود وظيفتها وتتوقع منها أن تتحمل المسؤولية عن حياتها كجماعة ويكون دور القائد هو التخفيف والمبسط للعمليات التي تتطلبها الجماعة لتحقيق أهدافها.

وتلك الجماعات التي تعطى السلطة كاملة للمحاسب ليس لديها الخواص الدينامية للجماعة التي يعتقد أنها تؤدي إلى أقصى درجات النمو الاجتماعي وأن كانت تحقق أنواع أخرى من المكاسب والفوائد.

ومن ناحية أخرى فالجماعات التي تعطى فرصة اختيار ممثلها يمكن أن تكون مثمرة اجتماعياً لكنها تتطلب مهارات مختلفة من الممارس الذي لا يعتبر قائدا بل موجهاً للجماعة يحترم دور رئيس الجلسة ويساعده أما نموذج الممثلين فليس له فائدة حقيقية في توجيه الجماعة.

القواعد الأساسية للمؤسسة وعلاقتها بنوع الجماعة، ويوضح ما لدى الجماعة من قوة حتى تحدد محتوى جلساتها والدور الذي سيمارسه في مساعدتها.

#### الأهداف

أن مفهروم الهدف هو الجوهر المنطقي والمنهجي لهذا النموذج الذي ينطلق منه كل شيء آخر. فهناك أولاً الهدف من المهنة وهو تحسين الأداء الاجتماعي ثم هناك أهداف الخدمة الاجتماعية وفيما يلي توضيح أهداف النموذج :

## أولاً : الأهداف النهائية

كما سبق أن أشرنا أن الهدف هو تحسين الأداء الاجتماعي وهو يتمثل في فعالية أداء الدور، للمشورية نحو الآخرين وهنا الذات عن هذا الدور.

## ثانياً : الأهداف العملية

لكي نصل إلى الأهداف النهائية السابقة من المهم أن نجتاز أربعة عمليات أساسية وهي العناصر الدينامية الجوهرية في تحقيق النمو الاجتماعي للأعضاء من خلال خبرة الجماعة وهي :

### أ - التنفيس

والمقصود بها إطلاق مشاعر الغضب والخوف والذنب والحب الذي يعوض أداء الفرد لدوره الاجتماعي بفعالية وذلك في حالة عدم إمكانية التعبير عنها بشكل مكشوف في وجود الآخرين وما يتيح لهم التقدير والإمتحان لتلك التعبيرات.

### ب - المساندة :

الاستقبال بالتقبل والصحة وإعتراف الجماعة بالتعبير الذاتي الذي يترجم إلى إنجاز من خلال التشجيع لإكتشاف جوانب القوة وترتب على ذلك زيادة تقدير الذات.

### جـ- التوجيه الواقعي :

ويتم ذلك من خلال الآخرين في مواقف متشابهة وكيف يرى الآخرون الفرد وبذلك يستطيع كل عضو أن يكتسب توجيهها أوضح لسلوكه بين رفقاته.

#### د - التقدير الذاتي

ويتضمن أكتساب رؤية أوضح عن الذات وعن الآخرين من كل ما سبق كذلك تتضمن اختيارات جديدة لمواجهة المواقف وقدره متزايدة لإصدار الأحكام.

#### محركات لقياس تحقيق الأهداف

لتحديد درجة التحسن في الرضا عن الذات يتم سؤال العضو وملاحظة سلوكه

أما تحديد الفعالية والمسئولية فيتم على مستويين :-

أ - سلوك العضو داخل الجماعة.

ب- سلوك العضو خارج الجماعة عندما تناقش الجماعة موقفا مشتركا من الحياة.

ومعايير الحكم هي :

١- تحسن الوعي بالذات والآخرين.

٢- تحسن قدره على تقييم الذات والآخرين.

٣- تحسن القدرة على تمبئة الذات وتنشيطها وتفاعلها مع الآخرين.

#### الوظيفة والبناء

يجب توضيح أن هناك فرق بين الوظيفة والهدف، فالهدف من الجماعة هو لماذا نظمت الجماعة أما وظيفة الجماعة فهو ما ستقوم به الجماعة لتحقيق هذا الهدف.

ومن خلال الوظيفة تشترك الجماعة في تحديد طريقة عملها فالقائد يقدم مجموعة من الأهداف للتفكير فيها بالقبول أو التعديل من قبل الجماعة أما بالنسبة للوظيفة فيعمل القائد على أن يعرف من الأعضاء ما يريدون عمله أو مناقشته ويساعدهم على تحمل مسؤولية متزايدة لتحديد محتوى البرنامج داخل إطار وأهداف الجماعة وسياسة المؤسسة.

أما بخصوص البناء فإن الأخصائي يوضح منذ البداية القواعد الأساسية للمنظمة، وعلاقتها بنوع الجماعة. و يوضح ما لدى الجماعة من قوة حتى تحدد محتوى جلساتها والدور الذي سيلعبه في تيسير هذا التحديد.

وهناك تعليق ختامي لابد منه يرتبط بخيارات الجماعة والقائد في الأحوال التي تكون فيها سياسات المؤسسة متعارضة مع إحساس الجماعة بالهدف. فإذا كانت هذه السياسات يمكن الدفاع عنها بالمعايير المهنية لكنها تسبب السخط للجماعة فعندئذ يكون دور القائد توضيح السياسات وتفسير أسبابها للجماعة. أما إذا كانت السياسات متعارضة مع المعايير المهنية فعلى القائد إما أن يتدخل مع المؤسسة لصالح الجماعة من أجل تغيير أو إعادة تفسير السياسة أو أن يطلب من الجماعة ما إذا كانت ترغب في أن ترتبط بتلك العملية مع إقتراض ميلها وقررتها.

تقييم واختيار الأفراد والجموعات :

تتطلب هذه النموذج للتطبيق أربع خطوات :

١ - عندما تقوم المؤسسة بتقديم خدمة خاصة للجماعة.

٢ - تكون الجماعة قائمة وتتطلب خدمات.

وفي حالة طلب الجماعة للخدمة يجب أن تحدد المؤسسة ما إذا كانت

مستقدم الخدمة الخاصة بالشروط المقترحة، فإذا كان هناك إتفاق متبادل يبدأ تقديم الخدمة للجماعة.

أما في حالة طلب الخدمة من مؤسسة فيكون هناك نمط واحد أو قليل من أنماط خدمات الجماعة المناسبة لكل مؤسسة خاصة. وعند تقديم العرض يتوقف الأمر على مدى استجابة الأعضاء المرتبطين بالشروط على أن تكون هناك بعض مجالات ممكنة للتفاوض.

وقبل تقديم العرض يجب التعرف على الجمهور المستهدف وتحديد الحاجات الخاصة وقيم الجماعة ويلي ذلك تحديد نمط الجماعة الملائمة لتلبية الحاجات التي تقوم على طبيعة امكانية العضوية وأنواع الميول العامة والاهتمامات ومدى العمر والنوع والقدرات والتنوعات الحضارية ومكان الجماعة ومدى تيسير وجودها.

وبناء على تلك العوامل يحدد الممارس شكل العرض متضمناً الملاح الرئيسية مثل الحد الأقصى لحجم الجماعة وعددها وطول وعدد الجلسات ووقتها ومكانها وقبل تقديم العرض يحتاج الممارس إلى تقدير مدى تقبل الأعضاء المنظرين في ضوء طبيعة الوسط والمظاهر الاختيارية وغير الاختيارية للانضمام وخواص العرض. وكل تلك الخطوات تضاف إلى عملية تكوين الجماعة. وهي لا تعنى تكوين الجماعة فالأخير يشير إلى اختيار أفراد معينين بينما الأول يتناول الخطوات التنظيمية للتشكيل.

وحيث أننا لا يمكن أن نعلم بكيفية تصرف عضو المستقبل في مجموعة ما بناء على سلوك شخص مع شخص فليس هناك داع لأن نحاول تحديد أن أى مجموعة خاصة من الخصائص الفردية لتشكيل جماعة سوى باستخدام معيارين هما ما إذا العضو سيكون ضاراً بالجماعة أو ستنسب له الجماعة



الضرر بخبرتها. ويتعلم الأخصائي ما يحتاج إلى معرفته عن الأعضاء كأفراد بكيفية تناولهم لمهام الجماعة فإذا كان هناك عضو يواجه مشكلة داخل الجماعة فإن الممارس قد يحتاج إلى مناقشة ذلك معه بعد لقاء جماعي. وقد يبحث عن معرفة العوامل الأخرى التي تؤثر على الفرد.

إن التركيز التاريخي على الترتيبات المعرفية المقترحة قد قادت كل من التنظير والممارسة إلى نمط يقضى وقتاً زائداً في مرحلة تخطيط العمل. مما أدى إلى ندرة خطيرة في الاهتمام بمنهجية الممارسة أى كيفية المساعدة الواقعية للناس. ومن حيث جمع البيانات عن الأفراد والتوجيه الإنساني لا يعتقدان من الممكن أن تتعلم من مصادر خارجية ما يمكن أن نحصل عليه من رأى داخلي للشخص. وكل ما يمكن أن يقوم به مرشد العلاقات الإنسانية هو مساعدة الناس على الرؤية الواضحة والقوية لمجموعة اختيارات المواجهة ونتائجها المتوقعة المتاحة لهم ومنح كل شخص الحق في الاختيار وتحمل النتائج.

ومن هذا المنظور فإن عملية التقدير الشاملة التي تحدث بالتضامن مع الجماعة هي جزء هام من عملها في الجلسة. أنها تقييم للاهتمامات المشتركة للجماعة يقوم على الوصف والاستجابة لخبرتهم وخبرة الآخرين في المواجهة. وترجم هذه العملية إلى مجموعة واضحة من وظائف للممارس خصاغ في الإدراك - التقييم - الفعل فيما يتصل بالجماعة ككل وبأعضائها كأفراد.

إلا أن هناك مجالاً له أهمية كبيرة للتقييم لأبعد مدى الذي يصبح العمل الترتيبي الهام للقائد في كل جلسة وهو مجال الجماعة ككل. فيركز القائد على الجوانب التالية :

- ماهى مكاسب الأداء الاجتماعى المناسبة ومتيسرة التحقيق بواسطة تلك الجماعة؟

- وماهى ميول واهتمامات الأعضاء فيما يرتبط بهدف ووظيفة الجماعة؟

- وماهى المواقف الحياتية المشتركة التى يتحمل أن يواجهها الأعضاء فى حياتهم الخاصة؟

- وكيف يستخلص القائد بفاعلية ونفترض تلك الاحتمالات أو غيرها كأساس للوصول إلى اتفاق من الاجتماع الأول حول الأهداف الممكنة ؟ وبأى هدف يجب أن تبدأ الجماعة.

#### • خدمة الجماعة والأداء الاجتماعى

سبق أن أوضحنا أن خدمة الجماعة تهتم بالأداء الاجتماعى للأفراد. وأكدت التعاريف المختلفة لخدمة الجماعة على زيادة القيمة والرفاهية الاجتماعية للأفراد عن طريق الخبرات الجماعية وذلك نتيجة لتكيفهم وزيادة قدراتهم على حل مشكلاتهم الشخصية وتحمل مسئولياتهم الاجتماعية المختلفة كمواطنين صالحين.

والتوضيح المقصود بالأداء الاجتماعى للأفراد نقول أن لكل فرد مركزاً اجتماعياً (position) لكل منها مكانة status ودور Role وقلما نجد إنساناً يستمتع بالمكانة المرجوة سواء أكان من جهة نظرة أم من وجهة نظر الآخرين من حوله.

كما أن يصعب على الإنسان أن يقوم بأداء ما ينتظر أو يتوقع منه أن يقوم من سلوك بالنسبة لكل دور على الوجه الأكمل. وهنا يأتي دور خدمة

الجماعة التي تساعد الأفراد على تفهم مراكزهم الاجتماعية وتقبل المكانة المرتبطة بكل منها على أساس من الموضوعية والواقعية، ورفع مستوى أدائهم الاجتماعي لكل دور ينظر منه أدائه.

ولأهمية الفرض الثلاثي لخدمة الجماعة (نمو الفرد - ونمو الجماعة وتغيير المجتمع) وجعله واضحاً يمكن أن يعرضه بشكل آخر.

هو :

١ - مساعدة أعضاء الجماعة ليعرفوا ويقوموا أنفسهم وليكتشفوا أو يستخدموا ويمتوا قواهم المختلفة عن طريق ارتباطهم واجتماعاتهم الجماعية، ولذلك فإنهم قد يوجدون علاقة على مستوى عال من المسئولية والرضا بأعضاء جماعة أخرى وكذلك الأخصائي أو المؤسسة والمجتمع المحلي.

٢ - مساعدة الجماعة ككل لتنمية رغبات اجتماعية وأوجه نشاطاتهم في الوصول إلى مجتمع على مستوى ديمقراطي عال.

ويركز البعد أو المدخل التنموي Developmental Appr. وعلى الأداء الاجتماعي للأفراد لأن الأفراد والجماعات يتعرضون لمشكلات عند اجتيازهم مرحلة نمو إلى مرحلة أخرى.

ويركز الاتجاه التنموي في خدمة الجماعة على بعض المسلمات :-

١ - أن خدمة الجماعة تهتم بالأداء الاجتماعي على ثلاث مستويات :

أ - استعادة قدرة الانسان على القيام بالأداء الاجتماعي المطلوب.

ب - وقايته من احتمال أى عطل فى أدائه الاجتماعي.

ج - تنمية قدراته للقيام بأدائه الاجتماعي على أفضل وجه.

ويشكل المستوى الأول هدفاً علاجياً والمستوى الثاني هدفاً وقائياً والمستوى الثالث هدفاً تنموياً وتحقق المستويات الثلاث تحسناً أو زيادة الأداء الاجتماعي.

٢- أنه يمكن ملاحظة سلوك الفرد بسهولة بواسطة الخصائص الاجتماعية والآخرين من خلال علاقة هذا السلوك بواجبات الفرد في كل مواقف اجتماعي، وبالتالي يمكن تقويم الأداء الاجتماعي ومستوى كل فرد من أفراد الجماعة.

٣- يحاول كل فرد أن يسيطر لو يتحكم في سلوكه المرتبطة بأدائه الاجتماعي حتى يتوفق مع علاقاته بالآخرين والقيام بواجباته الاجتماعية أي أن هناك توجيه ذاتي للأفراد حتى ينال رضا وتقدير الجماعة.

٤- العناصر الأساسية لأي سلوك تتعلق بالأداء الاجتماعي هي كفاءة وفعالية القيام بمسؤولياته تجاه الآخرين، وإشباع احتياجات الذات المتغيرة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نحدد أهداف خدمة الجماعة طبقاً للبعد التنموي وكذلك دور الخصائص تجاه هذه الأهداف.

١- التخلص من المشاعر التي تعرقل الأداء الاجتماعي السليم.

٢- تدعيم القوى الكامنة في الفرد واستثمارها حتى يتمكن من القيام بأدواره الاجتماعية على النحو المطلوب وذلك من خلال :-

أ - تنمية حاجة العضو للانتماء.

ب - للتقبل والحب سواء من الآخرين أو من الآخرين.

ج- أتاحه الفرصة لعضو الجماعة لتحقيق ماله وحصوله على المكانة الملائمة.

د - تشجيع العضو على التعبير السليم عن ذاته.

٣- توجيه الفرد في الجماعة لكي يدرك الواقع الاجتماعي بحيث يدرك الآخرين كما هم لا كما يخيّلهم.

٤- مساعدة العضو على تقييم ذاته باستمرار وذلك ليتمكن من فهم احتياجاته ومشاعره على أساس سليم.

ولكي يقوم الأخصائي بدوره حيال مساعدة الأعضاء على زيادة أدائهم الاجتماعي أن يستخدم معلوماته ومهاراته في الآتي :

١- أن يؤر اهتمامه هي حياة الجماعة الحالية وسلوك الأفراد داخل الجماعة.

٢- أن ينظر إلى السلوك في ضوء العناصر الشمورية.

٣- أن حقائق الموقف الجماعي هي الخطوط الرئيسية التي تواجه اهتمام وتقييم الأخصائي لما يحدث في الجماعة ووظائفها وبنائها.

٤- ينظر إلى الحياة الجماعية على أنها سلسلة متصلة من الواجبات والتفاعلات (أي أنها عملية).

٥- يجب أن تكون جميع مستويات التفاعل داخل الجماعة.

مفتوحة لجميع الأعضاء على أن يدرك الأعضاء ذلك ويوجه هذا التفاعل ووسيلة الأخصائي في تحقيق ذلك تنحصر في تكوين العلاقة بينه وبين أعضاء الجماعة على أساس مايلي :-

١- النظر إلى عضو الجماعة كإنسان مفرد، كما أن للجماعة فديتها ويجب احترام الهدف المشترك الذي جمع الأعضاء.

٢- الأفراد تجمع بينهم اهتمامات وأهداف مشتركة ويستطيعون مساعدة بعضهم الآخر، وما أخصائي الجماعة إلا مساعد ومعين.

لتحقيق هذه الاهتمامات المشتركة طالما أنها تتماشى مع أهداف المجتمع وثقافته.

٣- يتوقع عضو الجماعة أنه قادر على المشاركة في تحقيق الأهداف وعلى أخصائي الجماعة أن يعطى ثقته واحترامه لجهوده في ذلك.

٤- توفر الجماعة لأعضائها خبرات جماعية في مناخ اجتماعي يساعد على قيام اتصال إنساني طليق، وعلى التلقائية والتصرفات الطبيعية، وعلى أخصائي الجماعة أن يترك ويقدر ذلك.

٥- على أخصائي الجماعة أن يسلك سلوكاً مهنيًا وإنسانيًا يوفر القدره الصالحة.

٦- على الأخصائي أن يساعد الجماعة على تحقيق أهداف عن طريق زيادة فاعليتها وحيويتها واستثمار قدرات أفرادها وتنمية المسؤولية.

الجماعية كما يقوم بتوجيه التفاعل بين الأعضاء وتوزيع المسؤولية الجماعية مما يساعد على تحقيق الأهداف كما يعمل على تأكيد تحقيق الذات لكل عضو في الجماعة وذلك باستثمار نشاط الجماعة لإيجاد الوسط الاجتماعي الصالح ليتمكن كل عضو من تحقيق ذاته قدر الإمكان.

ويستخدم أخصائي الجماعة نوعين من المهارات ليزيد من الأداء والاجتماعي للأفراد :-

أولهما : المهارات الإجرائية أو مهارات العمل وتترقّف على استخدامه الطريقة العملية التى تتضمن جميع الحقائق وتحليلها والتخطيط بما يناسب المواقف المختلفة ويقوم هذا على أساسين :-

أ - ألوان المعرفة خاصة فيما يتعلق بديناميكية الفرد والجماعة والعمليات الجماعية على اختلافها وكذلك علاقة الفرد ببيئته فى حدود ثقافة المجتمع.

ب- قدرات الأخصائى وخاصة القدرة على الإصغاء والملاحظة والتجارب.

ثانيهما : مهارات التفاعل وتتمثل فى الوسائل التى يستخدمها أخصائى الجماعة ليكون أكثر إيجابية فى عمله، وهذه تتعلق بمستوى حساسيته فى استخدام نفسه والاستجابة بنجاح لحاجات الفرد والجماعة وما يتمشى مع أهداف وأغراض خدمة الجماعة.

وهذا هو الجانب الغنى فى العمل مع الجماعات، مثل التقبل وتقديم المونة ووضع الحدود السلوكية والتوجيه والشرح والتفسير وغير ذلك.

وعلى أى حال فإن الأخصائى يستخدم مهاراته وخبراته فى مساعدة الأعضاء على اكتساب السلوك وتعديل الأفكار واكتساب صفات المواطنة الصالحة وإتاحة الفرصة لتزويدهم بالخبرات والتجارب والاتجاهات الجديدة وزيادة مهاراتهم عن كيفية قادية واجباتهم ومسؤولياتهم التى تحددها لهم مراكزهم والمرتبطة بمكانة العضو فى الجماعة وتحديد الوظائف والأدوار ومقابلة حاجاتهم والتعاون بين الأعضاء وتنمية علاقاتهم وإتاحة الفرصة لهم لتقييم أنفسهم تبعاً لما تتطلبه منهم حاجاتهم الجماعية، مستخدماً فى ذلك أوجه النشاط للبرنامج وطبقاً للمواقف الاجتماعية المختلفة والعمليات

الاجتماعية وممرزته بالبيئة الاجتماعية ربما تتدور لأنشطة أخرى من أدوار في حدود ثقافة المجتمع مستخدما في ذلك التجارب، والإبداع والملاحظة ووسائل الدراسة الأخرى التي تساعد على فهم عملائه والقدرة على مساعدتهم حتى تنمو شخصياتهم وتزيد من إنتاجهم.



## ديناميات الجماعة

### العمليات فى النضج الاجتماعى للأفراد

وفقا لهذا النموذج فإن الديناميكيات الرئيسية التى يمر بها العضو الاجتماعى لكل عضو هى :-

١- ارتباط الجماعة بواجباتها.

٢- ارتباط كل عضو مع الجماعة فى هذه المهمة.

وهذه العمليات الارتباطية المتزامنة هى أقوى العوامل الدافعة لتحدى الأفراد كأعضاء حتى يقوموا بأدوارهم الاجتماعية التى تتلائم مع المطالب الواقعية للواجبات الاجتماعية العامة فى المجتمع. أن ارتباط عضو بجماعة ينشأ عن التزامه من البداية بهدفها وعملياتها إلى الحد الذى لو امتنع الأعضاء عن أداء جزء من هذا الالتزام فمن الجائز قانوناً للأعضاء الآخرين أو القائد تحديد ذلك ومطالبتهم بمعالجه. وبذلك تصبح الجماعة مجالاً للاختيار ومعملاً تعليمياً لكل عضو تمهيداً للمهام المتشابهة فى حياته خارج الجماعة.

### أنماط العلاقات

وهى المتمثلة فى العلاقة بين عضو وعضو، عضو وجماعة فرعية، العضو والجماعة ككل، جماعة فرعية بجماعة فرعية أخرى داخل الجماعة، جماعة فرعية والجماعة ككل، عضو وقائد : قائد وجماعة فرعية، القائد والجماعة ككل.

### مراحل نمر الجماعة

وفيما يتصل بالأبعاد المعقدة سابقة الذكر لأنماط السلوك فى الجماعة

يمكن أن تتصور تتابعاً زمنياً أساسياً في حياة الجماعة ذات الهدف المشترك. وبناء على متغيرات الغرض والوظيفة والبناء والعمر وطول حياة الجماعة لم يكن من الممكن التوصل إلى تقسيم أكثر تعقيداً لمراحل نمو الجماعة غير البداية والوسط والنهاية.

### أولاً : مرحلة البداية

ولها مجموعة من السمات أهمها :

- ١- وعى الأعضاء بالموقف الجديد.
- ٢- إدراكهم لأسباب انضمامهم للجماعة والعمل الذي سيقومون به.
- ٣- الإحساس بالشكوك والخاوف أو التوقعات المليئة بالأمَل.
- ٤- ينحصر الأعضاء بعضهم البعض وقائدهم بحثاً عن الاستجابات.

### ودور القائد في هذه المرحلة :-

- ١- توضيح الغرض والوظيفة والبناء.
- ٢- بناء اتفاق التقدم نحو العمل.
- ٣- مساندة الجهود الأولى.
- ٤- التركيز على الاتفاق.
- ٥- تسهيل اختيار مهام الجماعة.

### ثانياً : مرحلة الوسط

وهي المرحلة الأساسية في حياة الجماعة وتظهر الجماعة في تلك المرحلة

تعبيراً أكثر صراحة وإندهاماً أفضل وتقبل لقيمة الخبرات وتسعى إلى مزيد من التفوس وتحدد الأدوار والمكانات وتظهر قدرة متزايدة على الأداء والتخطيط، وتكون أكثر تماسكاً وثباتاً في أداء وظائفها.

### ودور القائد فى هذه المرحلة :

١- مساعدة الجماعة نحو تحقيق الهدف.

٢- تسهيل قدرة الجماعة على العمل بنفسها ومساندتها لزيادة قدرتها.

### ثالثاً : مرحلة النهاية :

حيث تظهر الجماعة درجات متباعدة من إكمال المهمة ومستويات مختلفة من الرضا الناتج عن الانجاز وبعض الأحياء وبعض الصعوبات فى مقارنة الأعضاء والقائد والمؤسسة ومزيج من الراحة والسعادة.

وتكون مهام القائد هى مساعدة الجماعة على :-

١- اتمام مهامها.

٢- تقييم التجربة ككل.

٣- التعرف على المكاسب والمشاكل الواقعية.

٤- الانفصال عن الجماعة.

٥- التكفير فى المستقبل خارج الجماعة.

المبادئ والمناهج وطرق التدخل.

يجب أن نعرف الكثير عن طبيعة الجماعة والسلوك الفردى، ويستتبع ذلك أن نلعب دوراً مهنيّاً قادراً فى تحسين وظيفة هذا السلوك ويجب أن

يكون علم المناهج هو مركز اهتمامنا لأن ينسق بشكل نظامي حتى يمكن تطبيقه ثابتة واختيارية حسب أساس متعلق متماثل يؤدي إلى موجبات للعمل.

إن أول من دعى إلى تنظيم المنهجية في ممارسة خدمة الجماعة هو «هوروتز Hurvitz» ولذلك وردت في إطار بناء النظرية على يد «فتر Vinter» وقد وصف «جوردون Gordon» القانون الثاني للديناميكا الحرارية على أنه العملية المتضمنة التي أضاعت الطريقة للأنتروبيا (الطاقة غير المستفادة) لتختصر في نسق خاص. وقال إن هذا القانون الشهير قد لاحظ الميل إلى أن الأنسقة التي تنقصها الرعاية تؤدي إلى زيادة في الطاقة غير المستفادة أي إلى نقص في الطاقة المستفادة. ويتميز هذا النقص بالفوضى والتفكك والعشوائية أما الأنسقة المرعية التي تهدف إلى التطور والنماء. فتتميل إلى زيادة الطاقة المستفادة وتتميز بملامح مثل التركيب والنظام وعدم العشوائية.

وكما ساعدت نظرية الدور ونظرية الاتصالات ونظرية الجماعة الصغيرة في ممارسة حكمة خدمة الفرد. فكذلك مكنت نظرية الأنساق من وضوح رؤية الأمور المتاحة ونالت مكانة أكبر من تلك التي نتجت عن نظرية الخدمة الاجتماعية وتكون النتيجة أن أي نسق ينتج مزيداً من الطاقة المستفادة يتضمن منهجية منظمة.

والنسق في العلاقات البشرية لايعنى ضمناً مجموعة شبه آلية من الروافع بضغط على إحداها فتصل إلى نتيجة معينة بل يجب النظر إلى النسق على أنه قاعدة منظمة لها مجموعة مبادئ إرشادية متوسطة المدى. وطرق للتدخل ذات طبيعة معقدة ومتطلبات للأستاذ الترفقي بحيث تحتاج إلى مهارة وفن كبيرين لتحديد نوعية العمل وزمنه وميابه.

## الخطورة المهنية للفرد :-

إن مكونات شخصية القائد في هذه الطريقة تتضح من خلال سلوكه مع الجماعة أو وسائله للجماعة كما يلي :

- ١- الحذر (الشفقة) : انتم بهم جداً.
- ٢- المشاركة : نحن هنا نعمل على مستوى إنساني مشترك دعنا نتفق على الخطوة ثم نشرع معاً على الطريق.
- ٣- التواضع : أرجو أن تساعدوني على الفهم.
- ٤- الاحترام : أقدر جدارتكم وأعمالكم لرائكم ومشاعركم باحترام ولا أبتذل عليكم.
- ٥- الصراحة : أقدم لكم نفسي كما ترونني، واقعي وصادق.
- ٦- القمص العاطفي : أحاول أن أحس بمشاعركم.
- ٧- الارتباط : أحاول أن أشارك وأساعد في جهودكم.
- ٨- المساندة : سوف أقدم لكم التناهي وأساند تقدمكم.
- ٩- التوقع : أثق في قدرتكم على تحقيق أهدافكم.
- ١٠- التحديد : أذكركم بما اتفقنا عليه من التزامات.
- ١١- المواجهة : أطلب منكم أن تنظروا إلى أنفسكم.
- ١٢- التخليط : سوف أعرض عليكم دائماً مقترحاتي ولكنني أنتظر مقترحاتكم.
- ١٣- التيقن : أنني، هنا لا عائدكم على أن تكونوا أكثر قدرة وقوة.
- ١٤- التلقين : أذكركم، سرياً قدر الإمكان إلا أنني سامارس ضبط الذات.

- ١٥- الدور والشخص : إننى إنسان مثلكم ومثل للمؤسسة التى تؤدى وظيفة.
- ١٦- العلم والفن : أريد أن أحقق لكم المهارة المهنية التى تقوم على المعرفة المنظمة.

### جهود القائد مع الجماعة ككل :-

ترى هذه الطريقة أن هدف الخدمة الاجتماعية هى تحقيق قدر أكبر من إثبات الذات من خلال خدمة الجماعة ومن هنا يصبح بناء حد أقصى للخبرة كوسيلة للتطور هو المطلب الأول للقائد. ومن ثم يجب بذل الاهتمام بنوعية تلك الخبرة :

ويبدأ القائد من حقيقة أن الجماعة هى مجتمع معيشى فى إطار موقف حياتى مشترك وهذه القاعدة العامة هى التى توحد الجماعة وتمكنها من تنفيذ أهدافها وبذلك يبدأ القائد بعد ذلك فى عملية مستمرة من الفهم والتقييم وتحديث هذه العملية على مستويين : سلوك الجماعة ككل والسلوك الفردى المتصل بالجماعة. ويستطيع القائد أن يلاحظ الكلمات المستخدمة بمعانى مباشرة والكلمات التى تستخدم كرموز لمعانى أخرى والثغمة العاطفية للتعبير الرمضى وتعبيرات الوجه وحركات اليد والبدن.

وعلى القائد أن يمكن الجماعة من تحقيق أهدافها ويجب تحويل الهدف إلى برنامج يأخذ شكل أنشطة متنوعة ومحاور للمناقشات ويجب أن يكون البرنامج أياً كان تخطيطياً مشتركاً لجهود الجماعة.

ويرتبط مضمون مباشرة بوظيفة الجماعة، وعندما يدخل القائد فى عملية تحقيق الهدف يجب عليه أن يكون واعياً لاتجاهاته وسلوكه واتجاهات وسلوك الجماعة وردود أفعالها بالنسبة له وردوده بالنسبة لها.

وفى النهاية قد يواجه القائد والأعضاء مصاعب إضافية مثل تنسوية رسالة بإنشغال الفرد بأفكاره ومشاعره الخاصة أو صيغ مقاصد الآخرين باتجاهاته الخاصة. وبناء على اعتبارات الاتصال السابقة يقوم القائد بعملية السمع والرؤية والإحساس. ونتيجة لذلك إذا فشل فى فهم رسالة فقد يطلب من المتحدث إيضاحاً وإذا كان غير متأكد منها فقد يرجع ليؤكد إنطباعاته.

وبذلك يكون تقييماً لرسالة خاصة هو عملية إنشاء علاقة ذلك مغزى بين الرسالة والوسط الموقفى الذى قدمت فيه. ويحدث التقييم فى حدود سياق السلوك المدرك العام من الجماعة الذى يكون متاحاً للأفراد والقائد الاستجابة له.

وإذا لم يتأكد فهم القائد للرسالة بواسطة قطاع من الجماعة على الأقل يكون هذا الفهم غير دقيق وذوى نفع قليل فالأساليب الحلمية والاحساسات الباطنية لا يجب أن تعرض كتفسيرات فيجب أن يكون لدى القائد دليلاً سلوكياً قبل أن يقدم للجماعة التأكيد أو الرفض.

### عملية تحقيق الهدف

مهما كان الهدف الذى اختاره الجماعة فى جلسة معينة فإن القائد يعتبر الهدف القصير المدى سيكون مفيداً فى تحقيق الأهداف البعيدة للجماعة. ويكون الهدف من الجلسة أو سلسلة الجلسات هو تحويلها إلى مضمون برنامج لخبرة الجماعة بتبطل شكل نشاطات نوعية ومحو. للمناقشة:

ويكون مضمون البرنامج سواء تركز على الإرشاد أو النشاط تخطيطاً مشتركاً لبهود الجماعة. والقائد كأساس لطريق واحد تتبعه الجماعة ويحضر القائد إطار البرنامج إلى الجماعة بحيث تكون مناسبة للمستوى العمرى

لها وللهدف وللوظيفة والتاريخ ردود الفعلن للمضمون السابق والاهتمامات  
فى وقت محدد وصلتها بلائتفاق العام. ثم تأتى بعروض جاهرة لكيفية تنفيذ  
الخطط المتفق عليها. والبداثل التى يمكن استخدامها للجلسات المقبلة. وهذه  
المروض فى المثالين السابقين تستخدم لغرض الاستثارة والدافعية وتنشأ عن  
الاهتمام بالشمول والتنوع بشكل عام يفضل أن تضع الجماعة برنامجاً  
للاجتماع المقبل فى نهاية كل جلسة ويميل النمط إلى الاختلاف حسب  
وظيفة الجماعة. وفى الجماعة الإرشادية يكون المجال العام للاهتمام هو بناء  
بعض التوقع والدافعية للجلسة القادمة التى تبدأ بتحديد المسار وتؤدى إلى  
التعرف على اهتمامات فرعية نوعية وتضع أساساً يعرف الجماعة بمكان  
البداية بعد أن عرفت مايجب دراسته. وفى جماعات النشاط والفعل يصبح  
التخطيط للوقت المستغرق فى التنفيذ فتتقضى جلسات كامله للتخطيط  
وتقريباً نفس القدر أو أقل فى تنفيذ تلك الخطط.

ورغم تخطيط القائد فإنه يطالب الجماعة بأفكارها الخاصة فإذا كانت  
أفكارها قليلة تستخدم خطة كمروض للمناقشة واستثارة فكرة الجماعة. وإذا  
كانت مقترحات الجماعة غير واقعية أو غير مناسبة لوظيفة الجماعة فيجب  
على القائد أن يوضح ذلك أما رفضت الجماعة عروض القائد وفضلت غيرها  
مما حاز القبول كان عليه أن يساير إصرار الجماعة مفترضاً أن تلك المروض  
قد درست بعناية وسيكون من غير العملى أن يبصر القائد على أفكاره  
الخاصة. إذا كانت الجماعة لا تقبلها وحتى لا تكون مخالفة لمبدأ المشاركة  
فالجماعات يمكنها بسهولة التغلب على خطط القائد المفروضة باستخدام  
الامبالاء والإصرار على عدم المشاركة وممارسة حيل التكيف.

ويرتبط مضمون البرنامج المستخدم مباشرة بوظيفة الجماعة ففى الجماعة



الإرشادية يغطي الاهتمامات الكثيرة المحتملة لجماعة معينة ففى جماعة الفعل التوجه نحو ميول الجماعة نفسها أو نيابة عن الصالح العام للمجتمع الأكبر. أما فى جماعة النشاط فتتضمن الامكانيات البرامج الاجتماعية والرياضية والثقافية والتربوية وخدمة المجتمع.

وعندما يدخل القائد الجماعة فى عملية تحقيق الهدف فعلى أن يكون واعياً باتجاهاته وسلوكه واتجاهات الجماعات وسلوكها وردود أفعال الجماعة بالنسبة له. وردوده بالنسبة لها وفى هذا المجال يبدأ القائد عمليات التفكير الجماعى والقرار والفعل.

### التفكير والقرار

تتضمن هذه العملية الحصول على عروض من الجماعة بطلب وتقديم واختيارات بديلة واستشارة الآخرين. وعندما تتاح العروض يتولى القائد الحفاظ على مركز المناقشة من أجل التفكير بالتوضيح والنقد والتقسيم واقتراح جوانب سهلة وتقديم بيانات عند الضرورة والتمسك بوثاق الصلة بالموضوع. وللوصول إلى القرار يشجع التعبير الحر والتفاعل ويفضل الحقائق الخارجية عن مشاعر حولها وبوابة الجماعة يتحدى الهدف. ويطلبها بالتفكير فى نتائج أى عمل أو تفاعل فييسر حل الصراع والتعرف على العقبات ومطالبة الجماعة بالوصول إلى القرارات.

### الفعل

بعد تحديد مايجب عمله تراجع الجماعة بكيفية العمل والسير فيه ويوضح القائد قرارات الجماعة ويطلب منها التمسك بها ويؤكد التزامها واتباعها. وإذا أراد القائد مساعدة الجماعة على أن تنتظم من أجل الفعل

فعالية أن يتعرف على مواهب الجماعة واقتراح المصادر والتشجيع على فصل المسؤوليات عند الضرورة. ويطلب الجماعة ويترشح عليها وسائل تنفيذ الخطة. وعندما تبدأ الجماعة فى تنفيذ ما خططته يساند القائد جهودها باظهار اقتناعه وتشجيعه وتدعيم الجهود التعاونية وتنظيم الانجاز الجماعى. وملاحظة ومساندة التقدم ومشاركة الجماعة أفراحها وإحباطاتها.

وفى حالة الجماعة ذات الموظفين المنتخبين يعمل القائد بصفته مستشار فيعمل من خلال منصبه محترماً دور الرئيس المنتخب مع مساعدته على تأدية دوره بفاعلية معتمداً على نفسه ويساعد الجماعة على القيام بمسؤولياتها.

### دور القائد بالنسبة لسلوك الجماعة

هناك ثلاثة محاور ومحكات لتحديد وتقييم أداء الجماعة لدورها وهى :  
فعالية الجماعة، وحيويتها، ومسؤولية الجماعة، وكل محك منها يؤثر على المحكات الأخرى.

### أولاً : الفعالية :

وهى تحقيق الجماعة لأغراضها، استخدام الوقت والجهد بطريقة مشمرة، إظهار القدرة على مراجعة العقبات الاستفادة القصوى من المصادر الداخلية والخارجية والحصول على أكبر قدر من المشاركة الجماعية.

### ثانياً : الحيوية

وهى تمثل طبيعة استجابة الجماعة وتشمل : الاهتمام والدافعية والنشاط والحافز والحماس والتفاؤل والرضا وحرية التعبير وتماسك الجماعة ... وتتضمن : الالتزام والإخلاص والاحترام المتبادل، المساعدة المتبادلة ... وتعرف

تلك العناصر بمكونات حيوية الجماعة وهي مصادر الطاقة التي تعمل بها الجماعة لتحقيق أهدافها.

### ثالثا : مسؤولية الجماعة :

ويقصد بها تحقيق الأهداف المتفق عليها واحترام الجماعة لأراء العضو وحقوق الأقلية وتوقع الجماعة من إشترك العضو فى تحقيق الاتفاق ونحو المؤسسة والمجتمع التي تتضمن العمل وفقا لقوانين ولوائح المؤسسة والاهتمام بكيفية تأثير الأفعال الجماعية فى المؤسسة والمجتمع والإسهام فى كليهما كلما كان ذلك ممكنا ومناسيا.

### دور القائد :

إن دور القائد فى تيسير فاعلية الجماعة قد وضع سابقاً عند الحديث عن تحقيق الهدف أما دور الهدف فى تحسين حيوية الجماعة فيطلب منه أن يستثيره ويلهمه ويستخدم الفكاة ويقدم المخاطرة ويظهر الحماس ويساند إنجاز الجماعة ويقدم نفسه كقائد وشخص مستغرق تماماً فى العملية ولتحسين المسئولية لدى الجماعة فقد يواجه الجماعة باتفاقها والعقبات التي وقفت فى طريقها أو اتجاهاتها وسلوكها ويستخدم حدوداً قانونية ويعترف ويدعم السلوك المشغل ويوضح الأرباط بين مسؤولية الجماعة ورضا الجماعة.

### القائد والسلوك الخاص بالعلاقات بين الأشخاص داخل الجماعة

يشارك الأعضاء مع الجماعة كلها ومع بعضهم البعض فى تحقيق الانجازات. وهذه الأشكال من السلوك وسيلة أى أنها موجهة نحو جهود لتحقيق أهداف عامة. وهى تعتبر القاعدة الحقيقية لتقييم إسهامات العضو للجماعة والطرق التي يسلكها فيما يتصل بإشباع حاجاته ويتضمن ذلك

بعض السلوكيات مثل مساندة وتقبل الآخرين. تقبل المساندة والمساعدة من الآخرين ومعارضتهم وتحفظاتهم وطرق مواجهة تلك المعارضة والتحفظات والدخول مع الآخرين في حل الخلافات بالتأكيد أو الحلول الوسطية أو الاستسلام والخضوع أو رفض نماذج السلطة المنتخبة وتقبل مدخلات الآخرين. وتأدية بعض الأدوار مثل القيادة والتبعية وتنفيذ بعض المهام النوعية الفردية. وبالطرق التي يتناول العضو هذه العلاقات الشخصية ذات الطبيعة والوسيلة يسهم في جهود الجماعة أو يعرقلها ويظهر نزاحى القوة لدية وإمكانياته ونواحى قصوره وأساليبه فى المواجهة. وجميعها أساليب عامة للسلوك يمكن ملاحظتها واستخدامها كمحركات لتقييم الأداء لدى أى عضو.

وأثناء أداء العضو لهذه السلوكيات الوسيلة يستجيب أيضا بسلوك غير مقصود تعبيرى وأنفعالى فى طبيعة ويتداخل هذا السلوك الوسيطى ويتضمن فعلا مثل إظهار الحب أو البغض للآخرين جذب أو رفض الآخرين لإظهار الخوف أو الرغبة والتعبير عن الغضب أو الاستياء وأعطاء وتلقى المودة والتعبير عن الذنب والسرور والأحباط وكونهم مسيطرين أو منسحبين أو شكاكين أو يظهرن روابط أنفعالية مع الجماعات الفرعية.

إن دور القائد فى تسهيل التفاعل الوسيطى قد نوقش فى فى القسم الخاص بإيجاز هدف الجماعة. والأشكال المختلفة للتفاعل التيميرى قد تساعد أو تعرقل السلوك الوسيطى. وعندما تكون أنواع السلوك التعبيرية معوقة للعملية الوسيلة قد يطلب القائد يطلب القائد من الجماعة فى التفكير فيما يجرى وكيف يؤثر ذلك فى الجهود المبذولة لتحقيق هدف الجماعة. وهذه المراجعة يقصد بها تمكين كل عضو من أن يصبح أكثر وعيا وتقبلا لسلوكه وكيفية

تأثيره في الأفراد الآخرين وفي العملية الجماعية مما يؤدي إلى أدلة أكثر فاعلية وعندما تقوى الأساليب السلوكية التعبيرية عملية تحقيق الهدف فإن القائد ينبه الجماعة إلى ذلك وبذلك يعزز فهم كل أعضاء الجماعة للفرقة بين السلوك الفردي وإنجاز الجماعة.

### القائد والبيروقراطية

يجب أن يكون القائد قادراً على التمييز بين السلوكيات لتتفق والتي تستوجب تدخله وهي تلك السلوكيات للمشكلة ويحدد القائد إذا كانت تحتاج إلى عناية خاصة وهناك ثلاثة صفات للسلوك المشكل وهو ذلك الذي يعرف بجهود الجماعة بسبب الضرر للأفراد الآخرين وبسبب مشاكل للشخص الذي يقوم به.

والتدخل إما أن يكون مباشراً من خلال القائد أوغير مباشر من خلال الجماعة وفي كلتا الحالتين يجب أن يشارك العضو في العملية العلاجية، وفي حالة الفشل في المساعدة يجب إحالة الأمر إلى متخصص أو استشاري مهني.

وفي مجال العلاقة بالجماعة فإن السلوك المشكل قد يتطلب جلسة مكثفة أو أكثر مع العضو. ويشارك القائد والعضو في استكشاف كيفية ميل الموقف إلى الاستمرار وشعور العضو نحوه ومحاولاته لمواجهته وسبب فشل الجهود والبدائل الأخرى. والنتائج المحتملة والجوانب التي يمكن تناولها الآن والتي يمكن تأجيلها لوقت لاحق والجوانب الخارجية التي ليست تحت سيطرة العضو وما يتم بشأنها والجوانب التي تخضع لسيطرته. وجوانب القوة التي لديه فتساعده على مواجهة الموقف والجوانب الداخلية لديه التي تساعده

فى عملية المواجهة وما يتم بشأنها وأخيراً اختيارات المواجهة المتبقية كنتيجة لهذا الاستكشاف. واختبارات المواجهة الممكنة لدى عضو هي : تقبل الموقف الخارجى كمحطى لإيجاد طرق جديدة للمواجهة مع نفسه ومع الآخرين ومحاولة إحداث بعض التغيير فى الموقف نفسه أو إسقاط الموقف.

### علاقة خدمة الجماعة بخدمة الفرد :

بينما خدمة الجماعة وخدمة الفرد يعتبران طريقتان فى مهنة الخدمة الاجتماعية وبينما تسبق خدمة الفرد خدمة الجماعة كنظام مهنى على المستوى الجماعى فإن خدمة الجماعة من الوجهة التاريخية ليست مشتقة من خدمة الفرد أو امتداد لها ومن الدقة أن نقول أن لكل منهم أصولاً مختلفة وطرقاً متنوعة التطور رغم اندماجها رسمياً فى رابطة مهنية عام ١٩٥٥ إلا أنهما استمرتا فى خط متواز ولكن فى خطوط مختلفة حتى يمكن اندماجها وقيامها بتنفيذ وظائفها.

إن سبب نشأة خدمة الجماعة فى أشكالها الأولى قد أوضحه (شقارتز) وقد تم تدعيم هذا التفسير فى كتابات لمؤلفين آخرين فقد لاحظ (فيلبس) أن جوهر الأساس المنطقي قد تشكل فى حركة استيطان ووصف أهداف هذه الحركة بأنها طريقة للتصعيد الاجتماعى ليس من خلال الإحسان بل من خلال الثقة المتبادلة والاحترام والاستقلال لنباء الفصل تتضمن المبادرة والمشاركة الديمقراطية وقرر (فالك) أن تاريخ خدمة الجماعة يختلف تماماً عن خدمة الفرد بحيث لا أستطيع أن أقول شيئاً فى حقين أتميز الأفراد الذين اعتبرهم مرضى أو بائوس. جبين يستأخرون إلى نمط كليتي من المساعدة واستمر طريق البداية فى وضع مساعدة ذاتية جماعية باعتبارهم الفكرة المركزية عندما أدخلت خدمة الجماعة إلى المدارس العليا للخدمة الاجتماعية

ويبدو ذلك بشكل واضح فى كتابات أول من يمثل واضعى الصيغة (جريس كويل) وحتى فى الفترة من سنة ١٩٢٦ إلى سنة ١٩٥٥ أى منذ تخرج أول حاصل على درجة الماجستير فى خدمة الجماعة كمجال من مجالات الخدمة الاجتماعية حتى انشأ رابطة مهنية مشتركة عندما كان العاملون فى خدمة الجماعة وهم فى دور الإعداد يتعلمون نفس نظريات السلوك البشرى مثل العاملين فى خدمة الفرد ويتلقون نفس المقررات وظلت الخطوط متوازية أكثر منها مشتقة وما كان يحدث فى تلك السنوات هو وضع أساس الاندماج كنتيجة لاتخاذ ثلاثة قوى عامة هى نسق القسمة، توجه الهدف والقاعدة المعرفية. إلا أن أحد السبل التى أصابت الفكرة المهنية بفشارة وحالت دون وضوحه هى إحلال عبارة العمل الاجتماعى مع الجماعات مكان الخدمة الاجتماعية للجماعة.

وقد أوضح منشور للرابطة القومية للخدمة الاجتماعية (nasw) أنه قد ظهر قدر كبيراً من الممارسة مع الجماعات لايفيد طريقة الخدمة الاجتماعية للجماعة أو أى طريقة جيدة الصياغة، وقد أشير إلى تلك الطريقة على أنها خدمة الفرد فى جماعة وقرر شيدلنجر (Scheidtenger) بأن الخدمة الاجتماعية مع الجماعات. قد اضطربت بسبب صراعات الدور المهنية والمصطلحات المتداخلة... الناتجة عن كل أنواع العمل الجماعات وأضاف، أن السؤال الذى يستحق أن يقدم فى كل خطوة هو من يفعل ما ولمن وفى أى نوع من الجماعة وكيف؟

والنموذج المقدم فى هذا البحث بينما يشترك فى بعض النواحي التاريخية العامة والتقاليد والقيم والأهداف والمعرفة والمهارات مع طرق أخرى للخدمة الاجتماعية. وتختلف كثيراً عندما تصل إلى المجالات العرجة للمعرفة والمهارة، فالجماعة التى تعمل من أجل هدف عام بغرض تمكين أعضائها

من تحقيق إمكاناتهم فى التوظيف الاجتماعى تمثل نسقاً اجتماعياً خاصاً للغاية يتطلب قاعدة معرفية عالية التخصص كما تتطلب منهجاً خاصاً لأن الهدف الأول هو الجماعة ككل.

إن محاولات إعداد الممارسين المتمكنين بشكل متساو من خدمة الجماعة تعمل أما يفرض غير معلن هو أن الطريقتين هما أساساً متشابهتان أو باقتراض أن الأعداد والممارسة ستكون غالباً فى مجال خدمة الفرد بالإضافة إلى التعمد على خدمة الجماعة وأن كانت درجة الكفاءة من الاثنين غير متساوية وهناك افتراض آخر لا توجد قاعدة معرفية كبيرة عن أحد الطريقتين أو كليهما.

إن النزعة المتزايدة نحو طريقة تركز على الأنساق من أجل الممارسة تتناسب مع رؤية الخدمة الجماعة كطريقة مميزة بسبب الاقتناع بأن الكفاءة التى تبنى من التخصص فى نسق قد تؤدي إلى نتيجة متشابهة قد تصدق على الطرق كذلك. وقد أوصى مجلس رابطة الخدمة الاجتماعية لخدمة الصحة النفسية بأنه كانت هناك فعلاً حاجة إلى التخصصات عامة والتخصص باستخدام الطريقة أو الوظيفة.

وبالرغم من المتطلبات الأساسية للكفاءة فى طريقة خدمة الجماعة يكون من المجد تمام الأخصائيين خادمة الفرد بعد بعض التدريب أن يستخدموا أسلوب خدمة الجماعة كعامل مساعد فى الممارسة كما يحتاج القائمون بخدمة الجماعة أن يضيفوا إلى وظيفتهم الأساسية. مع الجماعات من خلال العمل مع الأفراد خارج الجماعة لكن بدون القوة والتعقيد الذى تتطلبه ممارسة خدمة الفرد الناجحة. وبينما تجعل مركزية التأكيد والكفاءة من الطريقتين شيئاً مخالفاً أساساً لأن طريقة الممارسة المساعدة داخل حدود معترف بها يمكن أن يستخدم مع إعطاء قيمة حقيقية. ومن بين كل



النظريات الممارسة المحدودة فى خدمة الفرد يعتبر المدخل النمائي الأقرب فى وجهة القيمة وأسلوب العمل فى نموذج بيرلمان (perلمان) لحل المشكلة رغم اختلاف وظائف ونواحي نموها السابقة.

مشاكل لم تحل : هناك ثلاثة مشاكل رئيسية لم تحل هى :

#### ١- طريقة الاختيار :

خدمة الفرد أم خدمة الجماعة ؟

هذا السؤال الذى يبدو سهلا هو من أعقد المسائل التى تحتاج إلى حل فكان يسلم بها جدلا أو تعاليج بصورة تقديرية أو عملية.

#### ٢- اختيار أسلوب خدمة الجماعة

الإرشاد أم النشاط أم الفعل ؟

وهذا الاختيار له صعوباته التى تماثل تلك التى ركزت سابقا وهى غير قابلة للحلول السهلة.

#### ٣- البحث دليل الفاعلية :

لا يوجد بحث يعتمد عليه كدليل يثبت صدق أو عدم صدق هذا النموذج لممارسة خدمة الجماعة. ولو نظرنا إلى سياق أكبر فهناك تساؤل عما إذا كان هناك أى طريقة فردية أو جماعية أخرى تتناول العلاقات بين الأشخاص. قد تأكدت فاعليتها أو عدم فاعليتها إلا أنه بالرغم من تلك الصعوبات يظل الانهم قائما للتوصل إلى طرق أكثر كفاءة لتحديد التساؤلات المناسبة والوسائل المناسبة للتقييم إلا أنه يجب الاعتراف بصعوبة هذه المهمة أنها معنى التعرف على المشاكل المستهدفة وابتكار أدوات لقياس الجوانب المعرفية والسلوكية والاتجاهات التى تحدث فى اتجاه الأداء الاجتماعى المنظور.

## خاتمة

بالرغم من تلك المشاكل التي لم تحل فهذه النظرية النماذجية لممارسة خدمة الجماعة بناء على تطبيقها المتحاسب وتنظيمها الواضح وتماسكها الداخلي وفائدتها الكبيرة في مواقف متنوعة عبر سنوات عديدة من أنواع مختلفة من البشر. أما كون المكاسب قد أدركها القائل والأعضاء بصورة ذاتية ولم تتأكد البحث الموضوعي فيحتاج إلى نظر. إلا أنه بالنسبة للمواقف المتشابهة في المهنة السلوكية الأخرى من الضروري أن تعتقد أن الخبرة الشخصية المباشرة بهذه الطريقة واستمرار تعديلها سيؤدي إلى خدمة الأكثر فاعلية.

## الفصل الثانى

### التقويم

#### ماهية التقويم وتعريفه

عملية التقويم لازمة وضرورية وهى عملية طبيعية يحتاج إليها كل شخص فى حياته العامة والخاصة فكل منا محتاج إلى أن يحاسب نفسه من آن لآخر ليعرف أخطاؤه فيتجنبها ويعرف أساليب سلوكه السوية فيقوى اتجاهاته منها.

ويقصد بالتقويم فى خدمة الجماعة تحديد القيمة الفعلية للتغيرات التى تصاحب الجهود التى تبذل فى النواحي التى تتعلق بالعمل مع الجماعات فى ضوء أهداف ووظيفة المؤسسة التى يجب أن تحدد على أساس حاجة البيئة.

فهى عملية تكشف عن مدى تحقيق الأهداف أو القيم التى يهدف إليها أخصائى الجماعة الذى يمثل المؤسسة الاجتماعية التى تعمل فيها فمن طريقة يمكن للأخصائين الاجتماعيين أن يروا بسهولة مدى ما وصلوا إليه من تحقيق أهدافهم المقصودة.

فالتقويم إذن عملية يمكن منها إصدار الحكم على تحقيق العملية التربوية لأهدافها وأغراضها والعمل على كشف نواحي النقص أن وجد واقتراح الوسائل لاستكمال هذا النقص فى المستقبل وبعبارة أخرى نستطيع أن نقول أن التقويم وسيلة موضوعية أو هو أداة أو منهج علمى يهدف إلى الكشف عن حقيقة التأثير الكلى أو الجزئى لبرنامج أثناء سيره وتنفيذه وعملياته واقتراح الوسائل التى تعمل على تحقيق أهدافه أى أن التقويم وسيلة وليست غاية فى حد ذاته.

ويدون التقويم المستمر تعجز المؤسسة كما يعجز الأخصائي عن مساعدة الجماعة وأعضائها على التحرر والتقدم ومقابلة حاجات البيئة.

ولذلك فالتقويم عملية أساسية وإجبارية وعلى كل مؤسسة وأخصائي أن يقوموا بها للتمكن من الوصول إلى أغراض وأهداف خدمة الجماعة من جهة وتقويم الخدمات التي تحتاجها البيئة من جهة أخرى.

ويجب أن نفرق بين القياس والتقويم فالقياس يقصد به تقدير الشيء المادى أو المعنوى بواسطة مدحة معينة لمعرفة عدد ما يحتويه من هذه الوحدة وبعبارة أخرى هو تقدير الشيء تقيما كميًا، وبعبارة ثالثة هو الوصف الكمي للنتائج المطلوبة والملاحظة، وفيه يتركز الاهتمام حول مظهر واحد.

### أهمية التقويم

يمكننا بلورة أهمية التقويم فى تحديدنا للأسباب التى تدعونا للتقسيم فيما يلى :

- ١- الرغبة فى الوقوف على أهمية الأغراض التى نحاول تحقيقها بالنسبة للأغراض الكثيرة الملقاة على عاتق الخدمة الاجتماعية.
- ٢- الرغبة فى معرفة إيجاد الجهود التى نقوم بها وهل تسير اتجاهات متوازية لاتجاهات الجهود التربوية الاجتماعية والأهداف المشتركة.
- ٣- الرغبة فى الوقوف على مدى ما حققته جهودنا من الأغراض المناط بها تحقيقها.
- ٤- الرغبة فى فحص الأساليب التى نستخدمها فى جهودنا من وخدمتنا وتمنيها مع التطور الدائم لفلسفة طرق الخدمة الاجتماعية.
- ٥- الرغبة فى معرفة النتائج وهل تتناسب مع الجهود والأموال التى بذلت الخدمات التى قدمت.

## التقويم فى خدمة الجماعة

طلالما أن طريقة خدمة الجماعة تهدف أساساً إلى إحداث تغيرات مرغوب فيها فى الفرد والجماعة تؤدي إلى نمو الفرد والجماعة ككل فان التقسيم فى خدمة الجماعة يهدف إلى :-

١ - قياس تلك التغيرات فى الفرد والجماعة.

٢ - معرفة ما وصل إليه الفرد جماعة والجماعة من نمو.

وطالما أن خدمة الجماعة تستخدم بعض الأساليب لتحقيق أهدافها فان التقسيم يهدف أيضاً إلى اختيار تلك الأساليب ومعرفة مدى صلاحيتها لأداء الغرض منها :

وتتجلى أيضاً أهمية التقويم فى تحقيقه للأغراض الآتية

### أغراض التقويم

ليس الغرض من التقويم مجرد مقارنة الجهود التى يقوم بها أخصائى الجماعة بما يقوم به أخصائى آخر أو مقارنة الخدمات التى تقدمها إحدى المؤسسات بالخدمات التى تقدمها مؤسسة أخرى ولكن أغراض التقويم متعددة ويمكن حصرها بصفة عامة فيما يلى :-

١ - معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأغراضها

تقويم المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية بصرف أموال كثيرة على تنفيذ برامجها الموضوعة لخدمة الأفراد والجماعات والمجتمعات لذلك فمن الضروري معرفة مدى ما حققته هذه المؤسسات من التقدم نحو تحقيق أهدافها لخدمة هؤلاء وكذلك معرفة مواطن القوة التى ساعدت هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها، ومواطن الضعف التى وقفت فى سبيل تحقيق تلك الأهداف

وبذلك يساعد التقويم فى المجتمع الديمقراطي المؤسسة وموظفيها على تأدية مسؤولياتهم الاجتماعية نحو الأفراد والجماعات فى المجتمع الذى تقوم فيه.

## ٢- تحسين البرنامج ومرونته

يتخذ التقويم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج، سواء كان من ناحية استغلال الموارد والإمكانيات الموجودة بالمؤسسة، أم من ناحية البيئة أم محتويات البرنامج نفسه أم الطريقة المستخدمة بوضعه وتقييمه تنفيذه لأن التقويم ماهر إلا محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمى لمعرفة مدى ملائمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاط بالنسبة لحاجات ورغبات الأفراد والجماعات. وحيث أن الجماعات تتميز بالتغير والاختلاف، وعلى ذلك فالبرنامج الذى قد تفى بحاجات ورغبات هذه الوحدات الاجتماعية اليوم نتيجة لعملية التقويم وعلى ذلك يمكن تعديلها أو تغيرها وفقا لحاجاتها ورغباتها المتغيرة فى الوضع الاجتماعى المتغير.

## ٣- التقويم عملية مفيدة لنمو الأخصائيين المشتركين فيها

إن عملية التقويم تتطلب من الأخصائى معرفة معلومات كثيرة عن حاجات الأفراد والجماعات المتغيرة وكذلك العوامل والقوى الاجتماعية المختلفة التى تؤثر فى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما أنها تتطلب مهارات وخبرات خاصة فى استخدام المقاييس والمعايير الموضوعية بعملية التقويم كل ذلك يعطى فرصة طيبة للأخصائى بين المشتركين فى عملية التقويم للنمو واكتساب ألوان متعددة من الخبرات والمعرفة.

## ٤- التقويم ضرورى لشرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة إلى المجتمع.

أن مجرد ذكر الأرقام التى تدل على عدد أعضاء المؤسسة والمشاركين فى أوجه نشاطها قد لا يكفى لشرح الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة إلى المجتمع. أن

معرفة الاستراتيجيات المختلفة للخدمة التي تقدم للمعالم بصفة المؤسسية ومنظرياً ولا يتأتى إلا بالتقويم الشامل للنزاهة المختلفة التي تتعلق بالمؤسسية وتؤدي وظائفها.

#### ٥- التقويم وسيلة لاختيار مبادئ خدمة الجماعة

أن المبادئ والنظريات التي تستخدم عند العمل مع الجماعات يجب اختبارها من وقت إلى آخر من صلاحيتها وذلك أحد فوائد التقويم ويمكننا أيضاً تحديد أهداف التقويم بالنسبة لعضو الجماعة والجماعة والبرنامج والأخصائي والمشرّف والمؤسسات كمايلي :

##### أولاً - أهداف التقويم بالنسبة للعضو :-

١- إحداث تغيير لتحسين في أنواع الخدمات التي تقدم للعضو في الجماعة حتى تتفق وظروفه المتغيرة والمتطورة.

٢- الكشف عن ميول العضو ومعرفة قدراته ومعاونته على إشباع رغباته عن طريق عضويته في الجماعة.

٣- العمل مع العضو وفق أسس خدمة الجماعة حتى يوجه سلوكه وتصرفه تصرفاً اجتماعياً وسليماً.

٤- تقديم مزايا التحسين في الجماعة وتمكنه من التمييز الاندماج عن نفسه وتمييزه عن الآخرين وتشكيل شخصيته.

٥- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تعترض العضو وتجعله غير قادر على الاندماج فيها.

## تقديم نمو الجماعة

يحدد الهدف من التقييم هل هو تقييم ناحية معينة لدى العضو أم هو تقديم مدى تقدم نمو العضو عام ثم توضيح المعايير في ضوء الهدف.

وعندما يحق للمعايير العامة مثل :

- هل يمتنع العضو بحسب وقبول وتقدير الجماعة ؟
- هل يحتل العضو المكانة الاجتماعية داخل الجماعة حسب قدراته
- هل يحكيه ؟

- هل يمتنع العضو باليادى ؟

- هل يقبل العضو تحمل المسؤولية ويقوم بأعبائها.

- هل يحضر العضو في المواقف المقررة ولا يكثر من الغياب.

- هل يفهم العضو حدوده ؟

- هل اكتسب العضو مهارات شخصية أو عقلية أن نفسه أو اجتماعه ؟

- هل يقبل العضو دستور الجماعة ؟

- هل يساهم العضو ويشارك في نشاط الجماعة ؟

- هل يقبل العضو على تعليم خيرة المهارات التي يتقنها ؟

ويتم قياس تلك المعايير بالطريقة المتبعة في قياس معايير خصائص الجماعة.

## أهداف التقييم بالنسبة للجماعة

الجماعة تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر بينهم علاقة ودية حيث يوجد تأثير قوى متبادل ونشاط فعالى مباشر طويل الأمد بين الأفراد الذين يكونونها ونتيجة لذلك تتعدل شخصية كل عضو فيها.



ولاشك أن سلوك الفرد يتأثر بالجماعات التي ينتمى إليها ويمكن حصر النقاط ذات الأهمية الحيوية التي تساعد أخصائي الجماعة على فهم التأثير السيكولوجي للجماعات في الآتي :-

١- يتأثر تعليم الأفراد والسرعة التي يتعلق بها والطريقة التي يحلون بها مشكلاتهم بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها ويشاركون في حياتها الجماعية، وكلما زاد اشتراكهم في الحياة الجماعية كلما زادت خبراتهم.

٢- تؤثر الجماعة على تكوين اتجاهات الفرد على أسلوب اتجاهاته للمواقف الاجتماعية المختلفة، فقد يمكن التنبؤ بسلوك الفرد نتيجة لاستجاباته للمواقف المماثلة عند تكرارها.

٣- تؤثر الجماعة على درجة طموح الفرد وكفاحه فاهداف الفرد تعتمد كثيراً على مستويات الجماعة التي ينتمى إليها، كما أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط أيضاً بالطريقة التي تتخذها الجماعة في تحقيق أهدافها.

٤- تعمل الجماعة على تعديل عادات الفرد في أثناء تأديته لعمله وفي أثناء حياته العادية، فالطريقة التي تعمل بها الأفراد تتحدد إلى حد كبير بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها.

٥- للجماعة تأثير قوى على إدراك الفرد لنفسه والدور الذي يقوم به في موقف معين، ومن ثم يستطيع أن يدرك ويفهم الآخرين.

٦- تزود الجماعة الأفراد بالقوى السيكولوجية التي تساعد على التعبير عن مشاعرهم الايجابية والسلبية في المواقف الاجتماعية التي يواجهونها في حياتهم، ويظهر ذلك بشكل ملحوظ عندما يطلب من الفرد أن

يتقبل أو يتكيف لبعض التغيرات في مثل هذه المواقف.

٧- تؤثر الجماعة دائماً على ما يختاره الأفراد من مواقف المفاضلة والاختيار، فاللجماعة أهمية بالغة في هذا المجال لأن اختيار الفرد لشيء معين أو موضوع يتوقف على قيمة مبادئة المكتسبة في صورها النهائية من الجماعة.

٨- للجماعة تأثير على سرعة الفرد ودقته وإنتاجه في العمل.

٩- للجماعات تأثير قوى على شعور الفرد بالخوف والحرمان نتيجة لعدوى السلوك الجماعية وغير ذلك من العوامل الأخرى وكذا سرعة التخلص منها إذا وجداً وذلك للأمن الذي توفره له والذي هو إحدى وظائفها.

١٠- تضع الجماعة الحدود لدوافع الفرد إلى السلطة والنفوذ كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي لامناس بين سلطاتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير والذي هو من طبيعة الحياة الاجتماعية.

ومع أن الحقائق التي تضمنها النقاط العشر السابقة التي أقرها علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية هي المجالات التي تؤثر فيها الجماعة على سلوك الفرد إلا أنه ليس من الضروري أن كل جماعة تكون ذات تأثير على الفرد في هذه المجالات العشر لأن هناك عوامل متعددة تتدخل على الفرد في ذلك وتنتج للبحوث الحديثة وجد أن هناك عوامل تؤثر في مجال النقاط العشر السابقة وبعبارة أخرى يمكن أن نقول أن هناك عوامل تؤثر في درجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد، هذه العوامل هي :-

١- أن الجو الاجتماعي الذي يسود الجماعة والتي تخافه وتعيش فيه لندو تأثير كبير على سلوك الأفراد، فإذا ما بغلت الجهودات كي يسود

الجماعة جو تعارض يشعر فيه الأعضاء بالتقبل والحب كانت استجاباتهم ايجابية وقاموا بأعمالهم متعاونين متحابين .

٢- أن درجة التماسك فى الجماعة لىو تأثير كبير على ضبط سلوك الفرد فيها. فكلما زادت درجة التماسك كلما زادت قوة الجماعة فى تغيير تعديل سلوك أفرادها، كما أنها تصبح قليلة الحيوية والتماسك الكافى .

٣- أن القيادة الديمقراطية لذات تأثير كبير على الأفراد والجماعات فاذا ما شجع القادة الأفراد على الاشتراك والأسهام فى وضع برامج الجماعات وتنفيذها فى جو ودى مملوء بالحرية والتلقائية ساعد ذلك على تدريبهم على الأساليب الديمقراطية التى تصبح جزاء مميزاً لسلوكهم العادى .

٤- أن البناء التكوينى والوظيفى للجماعات لىو تأثير كبير عليها فاذا ما كان جامداً وغير مرن أصبح معوقاً لعمليات التفاعل البنائية والإنشائية والقيام بما تتطلبه الحياة الجماعية فيها .

٥- أن درجة اشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد أهدافها لىو تأثير كبير على مقدار ما يبذلونه من مجهود لتحقيق هذه الأهداف كما أنهم لا يعتنون إلا بتلك الأهداف التى ساعدوا على إيجادها وتقريرها .

٦- أن أهم قوة فى حياة الجماعة وديماميكيتها هى عملية أخذ للقرارات فيها. فنندما يكون للأعضاء صوت فى قرارات الجماعة فأنهم يشتركون فى تنفيذها ويشعرون بمسئولياتهم حيال ذلك وتصبح الجماعة أداة فعالة فى التأثير على سلوكهم .

الغبرات التى توفرها خدمة الجماعة للأفراد :

سبق أن أوضحنا تأثير الجماعة بصفة عامة على سلوك الفرد من جهة

نظر علماء العلوم الإنسانية بصفة عامة. ولكننا كأخصائيين جماعات وجب علينا أن نعرف الخبرات التي تسهم بها خدمة الجماعة وتزود بها الأفراد عن طريق الجماعات التي يتمتعون إليها هذه الخبرات يمكن حصرها في الآتي:

١- يستطيع الفرد بانضمامه إلى الجماعة تكوين أصدقاء جدد وهذه الصداقة تنمو وتزدهر بمضى الزمن وفي هذا تعويض عن العلاقات السطحية التي تسببها الحياة الحديثة والتي قد تكون سببا في ظهور بعض المشكلات لدى الأفراد وبذلك تساعد على هذه الخبرات الأفراد على النمو السليم والذي يتم عن طريق الجماعة التي توفر الفرصة لمقابلة الحاجات النفسية للفرد كالحاجة إلى الصداقة والحاجة إلى المحبة والعطف والحاجة إلى الانتماء وغير ذلك من الحاجات الضرورية لحياة انفعالية سريّة.

٢- توفر الجماعة للفرد لان يتعلم الكثير عن نفسه وعن زملائه أي أن الجماعة كالمرآة تعكس صورة حقيقة لشخصياتها وإنها حقن تجارب غني لتعليم السلوك الإنساني حيث نسخ الفرصة لمقابلة الأشخاص ذوي السلوك المختلف وعلى ذلك تزداد أيضا قدرة الفرد على معاملة الناس.

٣- تعطى الجماعة الفرصة للفرد بأن يقابل حاجاته وتشبع رغباته ويوسع ميوله ويزيد مهاراته بطرق متعددة كنتيجة للحياة الجماعية فكل المهارات والفنون الخاصة بالإنسان تنمو عن طريق الاتصال بالآخرين. كما أن قدرة الفرد الابتكارية والتعبير عما في نفسه وحل مشكلات الحياة يتم عن طريق الحياة الجماعية. باختصار فإن الجماعة تمد الأفراد بالخبرات اللازمة لعملية التنشئة الاجتماعية ويتم ذلك في جو مملوء بالمتعة والمرح.

٤- تعطى الجماعة الفرصة للأفراد بأن يشتركوا في عمل جماعي ناجح حديث يتعاملون بعض المسؤوليات ويشعرون بأنهم أسهموا في الوصول

إلى هدى معين. ولاشك أن الجماعة هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق هذه الرغبة.

٥- تتيح الجماعة الفرصة للفرد بأن يغير عاداته واتجاهاته ومعتقداته وفلسفته في الحياة. إذ أن معتقداتنا وقيمنا ومبادئنا تتكون وتنمو وتتعدل بدرجة كبيرة نتيجة لاتصالاتنا الجماعية.

٦- تعطى الجماعة الفرصة للفرد بأن يتعلم أسلوب الحياة الديمقراطية وذلك بممارستها ويزيد من شعور الفرد بالمسؤولية الاجتماعية. ومتى تعلم الفرد. وتحمل مسؤوليته كمواطن زاد تمسكه بحقوقه وعمل على صيانة حرته الدينية والفكرية والاجتماعية.

٧- تعطى الجماعة الفرصة للفرد بأن ينمي قدراته على القيادة لأنها نتائج لعاملين. أولهما هو العامل الموروث وهو مايمبر عنه بالمرهبة الطبيعية أو الاستعداد الطبيعي للقيادة. وثانيهما وهو العامل المكتسب. وبمكتنا بلورة أهداف التكوين بالنسبة للجماعة كما يلي :-

١- الحمل على ارتباط الجماعة كوحدة متجانسة نتيجة العلاقات القوية المستقرة المتبادلة بين أعضائها.

٢- الوقوف على مستويات نمو الجماعة وتقديمها في مراحلها المختلفة.

٣- الانسجام بين تطور الجماعة والظروف المتغيرة للجماعة والمجتمع.

٤- اتفاق البرامج التي تضعها الجماعة مع رغبات واحتياجات أعضائها.

٥- تحسين العلاقة بين الجماعة والجماعات والهيئات الأخرى في المجتمع.

٦- مدى تأثير الجماعة على تكوين اتجاهات الأعضاء ودرجة طموحهم.

٧- مدى ما توفره الجماعة لأعضائها من أمن نفسي وما تضعه من حدود لدوافع الأعضاء ونحو السلطة والنفوذ.

٨- درجة تماسك الجماعة والجزر الاجتماعي المحيط بها.

٩- البناء التكويني والوظيفي للجماعة ومدى مرونته وملائمته من أهداف الجماعة ونوع القيادة السائدة في الجماعة.

### تقويم الجماعة

عند تقويم الجماعة يجب أن تراعى خطوات عملية التقويم. فيجب أن يحدد غرض تقويم الجماعة، هل هو قياس بما وصلت إليه من نمو بوجه عام أم في ناحية معينة كتماسكها مثلاً؟ ثم تحدد معايير التقويم؟ فإذا كنا نريد تقويم الجماعة بوجه عام وضعنا بعض هذه المعلومات :-

- هل الجماعة منتظمة في الاجتماعات ؟

- هل الجماعة تقوم بتحديد أهدافها ؟

- هل الجماعة تنظم نفسها في المواقف المختلفة ؟

- هل تقوم الجماعة بوضع وتنفيذ برامجها ؟

- هل لدى الجماعة الامكانيات اللازمة ؟ وهل تقوم باستثمارها ؟

والى غير ذلك من المعايير

ثم تحدد وسائل قياس تلك المعايير، فإذا أردنا مثل قياس كيفية التفاعل داخل الجماعة فإننا نطلب من كل فرد أن يحدد من يرغب في إقامة علاقة

من زملائه ثم يمكننا أن نحدد كمية التفاعل لنفس الجماعة بنسبة مئوية  
تستخلص من المعادلة التالية التي وضعها (للتدريج) \* :

$$\text{النسبة المئوية للتفاعل} = \frac{\text{مجموع العلاقات}}{(ن - 1)} * 100$$

حيث ن = عدد أفراد الجماعة

وإذا أردنا قياس استمرار الجماعة وضعنا معيار ذلك ثوب عدد أعضائها  
فإننا يمكننا استخدام ذلك المقياس الذي وضعه :-

$$\text{النسبة المئوية لثبوت الجماعة} = \frac{\text{ث}}{\text{ق} + \text{ب}} * 100$$

حيث ق = عدد الأفراد قبل التغيير.

ب = عدد الأفراد بعد التغيير.

ت = عدد الأفراد الذين رفضوا مغادرة الجماعة.

فإذا كان عدد الأفراد جماعة ما (ق) قبل التغيير خمسة أفراد، ثم ترك  
الجماعة ثلاثة من أفرادها فأصبح الباقي (ت) عضوان. ثم انضم للجماعة  
خمسة أعضاء فأصبح عدد أفراد الجماعة بعد التغيير (ب)، سبعة أعضاء،  
كانت النسبة لثبوت الجماعة كما يلي :

$$\text{النسبة المئوية لثبوت الجماعة} = \frac{\text{ث}}{\text{ق} + \text{ب}} * 100$$

---

\* للمعادلة الواردة مستفاه من كتاب علم النفس الاجتماعي، للدكتور فؤاد البهى السيد، للطبعة العامل  
- ١٩٥٨ - دار الفكر العربى القاهرة

$$١٠٠ * \frac{٧ + ٧}{٧ + ٥} =$$

$$١٠٠ * \frac{٤}{١٢} =$$

$$٢٣٣ \frac{١}{٢} =$$

المثال الأول ( باستخدام الأسئلة ) :-

استمارة تقويم الجماعة

اسم المؤسسة :

اسم القائم بالتقويم :

الفترة المراد تقويمها :

التقدير		المعايير أو المخططات
نعم	لا	
		١- هل الجماعة منتظمة في اجتماعها ؟
		٢- هل الجماعة تنظم نفسها في المواقف المختلفة ؟
		٣- هل تقوم الجماعة بتحديد أهدافها ؟
		٤- هل تقوم الجماعة بوضع وتنفيذ برامجها ؟
		٥- هل الجماعة متماسكة ؟
		٦- .....

توقيع القائم بالتقويم

التاريخ



### ثالثاً : أهداف التفرؤم بالنسبة للأخصائى

أخصائى الجماعة هو الشخص الذى أعد إعداداً مهنيأ بحيث يستطيع أن يمارس مهنة الخدمة الاجتماعية بوجه عام وطريقة خدمة الجماعة بوجه خاص.

وهناك صفات أساسية يجب توفرها فى الأخصائى وهى :

- ١- مقدرة على تحليل الذات وتقنها حتى يمارس دوره القيادى بدون تحيزات شخصية وحتى يتمكن من تقييم أخطائه ولا يتمادى فيها.
  - ٢- شخصية اجتماعية بحيث لا يميل إلى العزلة وعدم الاختلاط - كما يجب أن يجيد إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع الآخرين بدون أن يؤثر ذلك على دورة المهنة.
  - ٣- التحرر فى التفكير وعدم الجمود فيه حيث أنه يتعرض باستمرار لمواقف متعددة ويستدعى كل منها سرعة التصرف وعلى نحو سليم.
  - ٤- احترام الآخرين وتقبلهم وتقبل آرائهم.
  - ٥- مقدرة على النمو إدراك امكانيات العمل أو العملاء فى النمو بحيث يوجه النمو حيث قدرات وامكانيات العمل (الجماعة).
  - ٦- نضج انفعالى يتيح له التحكم فى انفعالاته ويخضعها لأرادته.
  - ٧- العام كفاى بالعلوم الأساسية اللازمة لمهنة الخدمة الاجتماعية.
- وهناك مجموعة من المهارات الأساسية التى يجب أن يكتسبها أخصائى للجماعة هى :-

## أولاً - المهارة فى استخدام وظيفة المؤسسة :

إن وظيفة مؤسسة خدمة الجماعة هى توفير الخبرات الجماعية التى تساعد الجماعة على النمو كما أن تلك نابعة من المجتمع. ومن ثم يجب على الأخصائى أن يدرك وظيفة المؤسسة التى يعمل فيها ويستخدم تلك الوظيفة كأداة مساعدة الجماعة على النمو. وذلك يتضمن مساعدة الأخصائى كأداة مساعدة الجماعة على النمو. وذلك يتضمن مساعدة الأخصائى الجماعة على تفهم وتقبل وظيفة المؤسسة والحدود التى تضعها.

وتشمل تلك المهارات على العمليات الآتية :-

### أ - عملية قبول الأعضاء :-

حيث يتعرف الأخصائى على الخدمات التى يتوقعها العضو من المؤسسة ويعرف العضو الخدمات التى يمكن أن تقدمها المؤسسة حيث تبدأ مشاعر العضو فى التكرهن تجاه المؤسسة التى تتأثر إيجابيتها بمدى نجاح الأخصائى فى المقابلة.

### ب - عملية ربط الجماعة بالمؤسسة :-

وهنى ذلك أنه عندما تبدأ الجماعة فى الاستفادة من خدمات وإمكانات المؤسسة لانتكون قد أخذت بعد فكرة سليمة على المؤسسة ومن ثم فعلى الأخصائى أن يحاول باستمرار عن طريق البرامج ربط الجماعة بالمؤسسة.

### ج - عملية مساعدة العضو عن طريق الجماعة :-

تتضمن وظيفة مؤسسة خدمة الجماعة مساعدة الأعضاء فى جماعات وذلك فعلى الأخصائى أن يحاول أن يحقق تلك الوظيفة باتصالاته المستمرة

بأفراد الجماعة خارج اجتماعات الجماعة - بعد أن اهتمامه الأساسي بالأفراد ينصب عليهم أثناء ممارستهم للنشاط الجماعة.

#### د - عملية التحويل :-

كثيراً ما يصادف الأخصائي عضو يعاني من مشكلة لا يدخل علاجها ضمن وظيفة المؤسسة ولا يمتد لك تخلي الأخصائي عن العضو بل عليه أن يساعد العضو على الالتحاق بمؤسسة أخرى تستطيع أن تساعد.

ثانياً - المهارة في الاتصال بالمشاعر :- وتتضمن هذه المهارة :

#### أ - مشاعر الأخصائي :-

وتتضمن مشاعر الأخصائي ناحيتين أحدهما تلقائية والآخرى موجهة فالمشاعر التلقائية تتبع منه كشخص وهي تتضمن جانبين أحدهما إيجابي وأخر سلبي، والايجابي مثل الحب والثقة في النفس والمشاعر السلبية مثل التخوف والكرهية والتحيز. ومن ثم يجب على الأخصائي أن يوجه ويضبط مشاعره حتى يسيطر على ذلك الجانب السلبي.

#### ب- مشاعر أعضاء الجماعة :-

أيضاً مشاعر عضو الجماعة تتضمن جانبين أحدهما إيجابي والآخر سلبي ويجب على الأخصائي مساعدة العضو على أن يتفهم مشاعره ويتقبل تلك المشاعر، كما يساعد العضو في التعبير عن مشاعره بطريقة سليمة.

#### ج- مشاعر الجماعة :-

إن مشاعر الجماعة هي حصيلة مشاعر الأعضاء غير أنها مختلفة تماماً عنها ولها خصائصها وسماتها المميزة وعلى الأخصائي أن يتفهم مشاعر

الجماعة ودرس دوافعها ويحاول أن يتعامل معها بطريقة موضوعية ويتقبلها مهما كان نوعها. ومن ثم يحاول أن يكسب الجماعة بصيرة في مشاعرها ويساعدها فعلى تنمية العناصر الايجابية فى تلك المشاعر وعلى تسويم النواحي السلبية وعلى التعبير عن مشاعرها بطريقة مقبولة.

### ثالثا - المهارة فى استخدام واقع الزمنى الحاضر :-

وهى تعنى أنه يجب على الأخصائى أن يتفهم الماضى بالقدر الذى يساعده على زيادة الجماعة فى الوقت. نحالى بكفاءة أفضل بحيث لا ينفصل الماضى عن الحاضر ويتلقى من خبرات الماضى تلك التى ما زالت تعيش فى الحاضر وتؤثر فيه.

### رابعا - المهارة فى استشارة واستخدام علاقات الجماعة :-

يعمل اخصائى الجماعة على مساعدة كل عضو فى الجماعة على إقامة علاقات اجتماعية مع سائر أعضاء الجماعة حتى يحتل مركزاً فى الجماع يتفق مع قدراته وإمكانياته. وأن يعمل على توازى العلاقات الاجتماعية فى الجماعة ككل بحيث يضمن توزيع تلك العلاقات بين الأعضاء فى نمط يكفل للجماعة وحدتها وتزداد العلاقات بين أفراد الجماعة قوة كلما التفوا حول هدف مشترك ومن ثم عليه أن يساعد الجماعة على إيجاد الهدف المشترك من خلال البرامج المناسبة.

### خامسا : المهارة فى تكوين علاقة مهنية :-

والعلاقة المهنية هى تفاعل سيكولوجى بين مهنى وعميل يرتكز على مبادئ وأسس المهنة ويتم دائماً بالثقة والموضوعية وهى تفاعل مرجح له غرض محدد ويتم توجيهه عن طريق المهنى وأسس هذه العلاقة المهنية هى الاحترام المتبادل والمستقبل والسرية والثقة والموضوعية والديمقراطية.

## سادساً - المهارة فى تحليل موقف الجماعة :-

يجب أن تكون لدى الأخصائى المهارة فى الحكم على مدى تطور الجماعة لكى يحدد المستوى العام بها، ومدى احتياجات الجماعة، وإلى أى حد يتوقع سرعة تحرك الجماعة. ويسمى هذا بمهارة ملاحظة الجماعة ثم قيادتها على ضوء تحليل مواقفها والحكم على كل موقف فيها.

## سابعاً - مهارة استثمار امكانيات المؤسسة وموارد المجتمع :-

لا بد أن يسعى الأخصائى إلى مساعدة الجماعة فى معرفة وتحديد كل الموارد التى يمكن أن تكون ذات فائدة لها فى ممارسة البرنامج ولا بد أن يكون قادراً على مساعدة بعض المواد أفراد الجماعة لكى يستغلوا احتياجاتهم داخل الجماعة.

## ثامناً - المهارة فى التقييم :-

يجب أن تتوفر لدى الأخصائى المهارة فى تسجيل نمو وتطور الجماعة والإجراءات التى اتبعت والتى تتبع فى العمل معها.

وعليه يمكن بلورة أهداف التقييم بالنسبة للأخصائى كما يلى :-

١- تمكين الأخصائى من قياس ومعرفة مدى نموه بما يقابل ظروف العمل واحتياجاته.

٢- تهيئة الجو الملائم للأخصائى للتعرف على موقفه من الجماعة وموقف الجماعة منه ومدى تقبلها له واستعدادها لمعرفته.

٣- تمكين الأخصائى من متابعة نشاط جماعته وتقديمها وتحسين الرسائل والأساليب التى يستخدمها معها حتى يهين لها الاستقرار والتقدم.

٤- إتاحة الفرصة للأخصائى حتى يستفاد من نتائج جماعته وبالتالي من نتائج وخبرات الزملاء.

## تقسيم الأخصائي

عند تقويم الأخصائي يحدد الهدف من هذا التقويم. هل هو قياس مستواه المهني بوجه عام أم في نواح متخصصة؟ هل هو لفرض الحكم على شخصيته وقياسها؟ هل هو لفرض معرفة مدى فهمه لعمله وقيامه به، ثم تحدد المعايير المستخدمة في عملية التقويم بالنسبة للهدف.

وبعض المعايير المستخدمة في تقويم الأخصائي بوجه عام هي :-

- هل الأخصائي ملم بمبادئ العمل مع الجماعات؟
- هل الأخصائي مدرك بأن هذه المبادئ متطورة؟
- هل الأخصائي ملم بالمعلومات الأساسية اللازمة لعمله مع الجماعات؟
- هل يفهم الأخصائي المبركات الأساسية للعمل مع الجماعات؟
- هل الأخصائي مزود بالمهارات اللازمة؟
- هل يفهم الأخصائي معنى الإشراف؟
- هل يتعاون الأخصائي مع المشرف؟
- هل يستفيد الأخصائي من عملية الإشراف؟
- هل يقوم الأخصائي بالتسجيل ويواظب عليه؟
- هل يتعاون الأخصائي مع غيره من الأخصائيين بالمؤسسة أو الموظفين؟
- هل يلم الأخصائي بالتواحي الإدارية المتعلقة بعمله؟

- هل يدرك الأخصائي أوجه الارتباط بين عمله والأعمال الأخرى -  
بالمؤسسة ؟

- هل صلة الأخصائي بالجماعة طيبة ؟

- هل يرشد الأخصائي الجماعة إلى الامكانيات التي يجب  
استخدامها ؟

- هل يحاول الأخصائي ربط الجماعة بالجماعات الأخرى أو المجتمع ؟

- هل هناك تقبل متبادل بين الأخصائي والجماعة ؟ وإلى غير ذلك  
من المعايير.

ثم تحدد طرق قياس المعايير. هل يعطى درجات بالنسبة لكل معيار ؟ أم  
يعطى تقديراً متفق عليه مثل :

ضعيف - مقبول - جيد - جيد جداً - ممتاز

ويستحسن أن يكون موازن التقدير محددة وغير متفاوتة إلى حد كبير  
كما يفضل أن تتجنب الأرقام، إذ أنه من الصعب قياس معايير اجتماعية غير  
ملموسة بأرقام. وأفضل موازن التقدير هي :-

ضعيف - متوسط - جيد - جيد جداً

رابعاً - أهداف التقييم بالنسبة للبرنامج :-

ليست البرامج وسيلة لتربية الأفراد لحسب، بل هي أيضا علاقة اجتماعية  
بين الأعضاء بعضهم ببعض، وبين الجماعات كل منها بالنسبة للأخرى.  
والبرامج أيضا عملية تربية يمارسها الأفراد والجماعات كوسيلة من وسائل  
ترابطهم الاجتماعي باعتبارها جزء بالغ الأهمية في حياتهم الانسانية.

وهناك فلسفة تتركز حول أوجه النشاط ، والأخرى تتركز حول الأشخاص وحاجاتهم ورغباتهم ولاشك أن الفلسفة الثانية هي الأحسن لأن الأعضاء أهم بكثير من أوجه النشاط .

والبرامج يمكن تعريفها على أنه، المفهوم أو المدرك أو الفكرة المجردة التي تختوى على أوجه النشاط المختلفة، والعلاقات والتفاعلات والخبرات للعضو والجماعة التي توضح وتنفذ بمعرفة الأخصائي وبمساعدة الأخصائي لمقابلة حاجاتهم وإشباع رغباتهم ...

وللبرامج مجموعة من الأهداف ينبغي تحقيقها وهي :-

١- ضمان اشتراك أكبر عدد من الأعضاء في النشاط حتى لا تقتصر الفائدة على عدد قليل من الأعضاء .

٢- ضمان تحقيق أكبر فائدة ممكنة بأقل جهد مبذول بأقل تكاليف ممكنة وأقصر وقت مستطاع .

٣- إتاحة الفرصة لكل عضو لكي يروح عن نفسه بالتنفيس عن الرغبات المكبوتة .

٤- تهيئة الفرصة لاكتشاف القدرات الخاصة، والاستعدادات والمهارات الكامنة لدى الأفراد لا مكان تنميتها وتشجيعها .

٥- تنمية الهوايات الموجودة لدى الشباب وخلق هوايات جديدة وتوسيع آفاقهم الفكرية والعملية .

٦- إتاحة الفرصة للتدريب على ممارسة فن الحياة فتساعد انعصر على اكتساب المرونة اللازمة التي تساعد على التكيف في الحياة الاجتماعية .

٧- تدعيم أسس الديمقراطية السليمة من خلال الممارسة العملية .



وهناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند وضع وتصميم البرنامج :-

#### ١- فهم العضو :-

يجب دراسة احتياجات العضو وقدراته وامكانياته وحيث أن هذه الاحتياجات متجددة وتغير فلا بد أن تتصف البرامج بالمرونة حتى تكون دائما كفيلة باشباع حاجاته وتشجعه على إقباله.

#### ٢- مستوى البيئة ومستوى البرنامج

يجب أن يكون البرنامج يتناسب مع المستويات السائدة بين بيئة أعضاء الجماعة ويراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية فى البيئة.

#### ٣- الديمقراطية فى الوضع والتففيذ :-

ينبنى أن يشعر الأعضاء أنهم هم الذى يضعون البرامج بأنفسهم فهذا كفيل بأن يجعل البرامج ممثلة تماما لميول ورغبات الأعضاء ونزعتهم ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الديمقراطية وتبادل الرأى والتعبير عن الرغبات فى حرية تامة.

#### ٤- الكفاية والإشباع :-

ويعنى أن تكون البرامج كفيلة بكفاية حاجات الأعضاء جميعا كما ينبغى أن تكون شافية من العناصر مايكفى لإشباع حاجات كل عضو على حدة ويتأتى هذا من خلال البرامج الثنائية بالأنواع الايجابية من النشاط.

#### ٥- مراعاة الزمن والمكان :-

من البرامج مالا يصلح تنفيذها إلا فى أماكن هادئة، وبعضها يحتاج إلى

لأماكن المغفرة أو الشواطئ أو غير ذلك.. لذا كان البرنامج يتطلب مكانا واسعا وغير متوفر فى المدرسة أو المؤسسة فيجب دراسة كل موارد البيئة واختيار أصلحها لتنفيذ البرنامج.

#### ٦- السن والجنس :-

تمتاز كل مرحلة النمو بمميزات خاصة وتختلف ميول الأفراد باختلاف هذه المراحل وتختلف البرامج فى كل مرحلة من هذه المراحل. والجنس عامل مهم أيضا يجب يراعى عند وضع البرنامج وكل جنس يحيل ويتفق مع تكوينه أبعاده دون غيرها.

#### ٧- عدد المشتركين فى البرنامج :-

يجب الإلمام بعدد أعضاء الجماعة التى سيوضع البرنامج لأن ذلك سيترتب عليه إعداد المكان الملائم وكذلك الميزانية المقترحة.

#### ٨- الوقت والتنظيم :-

للوقت أهمية كبرى فى نجاح البرنامج فالالتزام بالموعد المحدد فى البدء يعلم الأعضاء قيمة الوقت وكذلك فى ميعاد الانتهاء. وتقسيمه على البرنامج أمر هام.

وفى ضوء ما سبق يمكن تحديد أهداف التقويم بالنسبة للبرنامج كما يلى :-

١- تحديد إلى أى مدى يحقق البرنامج الأشباع المطلوب لاحتياجات واهتمامات الأعضاء.

٢- مدى المرونة المتوفرة فى البرنامج.

- ٣- مدى تنوع وتدرج الأنشطة الموجودة في البرنامج.
- ٤- كم الخبرات والمهارات التي يوفرها البرنامج للأعضاء.
- ٥- أنماط القيم والاتجاهات التي كسبها البرنامج للأعضاء.
- ٦- مدى ما يحققه البرنامج من تماسك وتربط بين أعضاء الجماعة.
- ٧- مدى ما يوفره البرنامج من وعى لأعضاء الجماعة فيما يتعلق باحتياجات البيئة المحيطة بهم.
- ٨- مدى ما يحققه البرنامج من ولاء وانتماء الأعضاء للجماعة ويشتهم.

#### تقويم البرنامج

يحدد الهدف من تقويم البرنامج، هل هو من حيث نجاحه في اكساب الأعضاء صفة معينة أو من حيث إسهامه في إحداث تغييرات هامة في الأعضاء أو من حيث إسهامه في نمو الأعضاء بصورة مكتملة.

وفيما يلي بعض المعايير المستخدمة في تقويم البرنامج :-

- هل البرنامج يتمشى مع احتياجات مرحلة نمو الأعضاء ؟
- هل يدفع البرنامج الأعضاء إلى استخدام قدراتهم وامكانياتهم ؟
- هل يؤدي البرنامج إلى تعاون الأعضاء لرسمه وتنفيذه ؟
- هل يسمح البرنامج للأعضاء بأن يزدادوا نمواً وتقدماً ؟
- هل يحمّد البرنامج الأعضاء بخبرات متنوعة ؟
- هل يربط البرنامج بين الجماعة والجماعات الأخرى ؟
- هل يتفق البرنامج مع وظيفة المؤسسة وفلسفتها ؟

- هل يربط البرنامج بين الجماعة والجماعات الأخرى ؟
  - هل يربط البرنامج بين الجماعة والبيئة ؟
  - هل يساعد البرنامج الأخصائي على تفهم حاجات وقدرات الأعضاء الكامنة ؟
  - هل يساعد البرنامج على احترام شخصية الأعضاء ؟
  - هل يساعد البرنامج على معالجة مشكل الجماعة ؟
  - هل يساعد البرنامج على حل بعض المشاكل الفردية للأعضاء ؟
- ويفضل أن تستخدم مقاييس متفاوتة للإجابة على الأسئلة مثل :
- ( نعم - أحياناً - لا )

خامساً - أهداف التقييم بالنسبة للمشرف :-

- ١- يعتمد الإشراف أساساً على عملية التقييم فإن النتائج التي يحصل عليها المشرف بما يقوم به من تقييم به من تقييم يساعده على تكوين رأيه عن الأخصائيين ويرشده إلى الأساليب التي يتبعها في توجيههم.
- ٢- تمكين المشرف من التعرف على مدى النمو والتقدم في حياة الجماعة والتحقق من أن الخدمات التي تؤديها الجماعة أو تقدم لها تتفق وأهدافها وتحقق سياسة المؤسسة.
- ٣- تنسيق العمل مع الجماعات المختلفة تضمها المؤسسة وربط الخطط المختلفة بين الأخصائيين بعضهم البعض الآخر وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى الموجودة بما يوفر الجهد والوقت والمال.

## سادساً - أهداف التقييم بالنسبة للمؤسسة :-

- ١- تحديد سياسة المؤسسة وفلسفتها.
- ٢- تحديد موقف المؤسسة بالنسبة لاختصاصاتها ومشرفيها.
- ٣- تحديد موقف المؤسسة من المجتمع.
- ٤- تحسين أنواع الخدمات المختلفة التي تعين المؤسسة على التقدم.
- ٥- الوقوف على العوامل المختلفة التي تعين على التقدم والنمو والنهوض في النواحي الإدارية.

## تقوم المؤسسة

في تقريبنا للمؤسسات نهتم بثلاث نواح :-

### أولاً - تقييم أغراض المؤسسة وفلسفتها وسياساتها

فكل مؤسسة تختلف أغراضه عن تلك التي لمؤسسة أخرى. فمن ناحية نجد أن مؤسسة ما تقوم بخدمة الجماعة لغرض ملاحظة سلوك الأفراد بينما في مؤسسة أخرى تكون خدمة الجماعة لغرض إتاحة بيئة صالحة وتقدم ألوان من النشاط الاجتماعي الأسعار الجماعة بأنهم أفراد لهم كياناتهم.

ويجب عليهم الاضطلاع بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. ومن ناحية أخرى فهناك مؤسسات توم أغراضها على تقديم مساعدات أسرية، وأخرى تقوم أغراضها على رعاية المسجونين وثالثة توم أغراضها على تأهيل ذوى العاهات ... إلخ.

أما من ناحية فلسفة المؤسسة فيمكن تقويمها من حيث مرونة الجهاز الإدارى ومدى استجابة هذا الجهاز لحاجات المجتمع التى تتطور والتى تخدمها

الذين يقدمونها (ونبدأ التفاعل بالارتداد) تتم بحرية قدر المرونة التي يحققها  
الجمهور الإداري) كما أن هذه المرونة من حيث تناسق أجزائها  
والأسلوب الذي تميز عليه هذه المرونة، يورث قراطي.

### أم أسلوب ديكتاتوري ؟

ومن ناحية سياستها فيمكن تقويم المؤسسة من حيث عدد أنواع اللجان  
ومجالس الإدارة وهل تعتمد المؤسسة في أداء خدماتها على متطوعين أو  
موظفين أم متفرغين كذلك يتناول التقويم من هذا الناحية المؤسسة ووسائل  
تمويلها وارتفاع مستوى الخدمات وعدد الموظفين الفنيين منهم والإداريين  
واستعدادهم ومدى فهمهم لسياسة المؤسسة كما يمكن تقويم المؤسسة أيضا  
من حيث ألوان النشاط الذي تقدمه لتحقيق أغراضها فهناك مؤسسات مثلا  
تقدم ترويحيا وثقافيا واجتماعيا. كذلك مدى اهتمام المؤسسة بتقديم أحد  
هذه الأنواع على الآخر.

### ثانيا - العملاء

يقصد بهم الأفراد والجماعات الذين يتلقون الخدمة من المؤسسة وغرض  
التقويم بالنسبة لهم هو معرفة نمو وتطور الأفراد والجماعات نتيجة لهذه  
الخدمات. ونسبة هؤلاء الأفراد إلى مجموع من هم في منهم وفي حاجة  
للخدمة في البيئة التي تخدمها المؤسسة.

كذلك معرفة أنواع هؤلاء العملاء ومقاييس نمو الأفراد اجتماعياً وبدياً  
ونفسياً وعاطفياً وعقلياً ومدى النمو. وتقاس الجماعات بتماسكها ونظمها  
وأغراضها ونشاطها.

أما من الناحية الاجتماعية متقاس مهارات الأفراد في تكوين علاقات اجتماعية ناجحة.

ومن الناحية البدنية فتقاس بنموهم الجسمي والناحية النفسية تقاس بولائهم للجماعة وتفضيلهم للصالح العام وتكيفهم ومدى هذا التكيف وظهورهم من العقد النفسية.

أما عن الجماعات فيقاس نموها وتطورها وهل يتعدى نشاط الجماعة المؤسسة إلى خارجها وهل تسد حاجات الجماعة بتفق هذا النشاط مع الصالح العام.

#### ثالثاً - تقويم الإدارة حيث صلاحيتها :-

ومن حيث عدد الموظفين وكفائتهم وميولهم ومؤهلاتهم والنظم والأساليب التي يستخدمونها والميزانية والمباني والمواقف وخدمات المؤسسة وبرامجها والبرامج العقلية والتوصيات المختلفة.

أما من حيث الإدارة فإن التقويم فيها يدور حول صلاحية الكرتير المنفذ والصفات التي يجب أن تتوفر فيه كالقيادة والزكاء والجرأة وحس العمل. وكذلك تقويم أعضاء مجلس الإدارة ومن حيث مدى صلاحيتهم وهل يضيف كل منهم على عملة أفكار جديدة ويحس ويتفحص مهجته ينظرة سليمة ويحلل أعمال المجلس كلها ويستشير سلفه أو أى فرد يمكنه تقديم المون ومدى المواظبة على حضور الجلسات ودقة تنفيذ برامج المؤسسة وكذلك لجان مجلس الإدارة ومدى تنفيذها لما يعهد إليها من عمل والإجراءات التي تتخذ للتنفيذ وكذلك مدى النشاط الذى تؤديه طرال

السنة... وعلى العموم فإن تقويم الإدارة يتطلب النظر فى الإجراءات التى تتخذ فى تحقيق أغراض المؤسسة وتوزيع العمل وكيفية تحديد المسئولية وأساليب التعاون الجماعى.

أما من ناحية الموظفين فيمكن التقويم من حيث كفاية العدد للقيام بأغراض المؤسسة ومدى كفايتهم ونضجهم ومؤهلاتهم التى يجب أن تتناسب مع نوع المهمة الملقاة على عاتق كل منهم وهل هذه المؤهلات معترف بها ومدى التدريب الذى حصل عليه كل منهم، أما من حيث الميزانية فيمكن تقويمها من حيث كفاية وضعها والموارد التى تعتمد عليها الهيئة ومدى كفاية هذه الموارد وطرق مسك حساباتها - وهل هذه الموارد تحقق نشاط المؤسسة وتنفذ أغراضها وهل هناك صعوبات فى الحصول على هذه الموارد.

أما من حيث المباني والمرافق فهل المبنى تتوفر فيه الشروط الصحية والفنية لتحقيق أغراض المؤسسة على الوجه الأكمل، وهلن هناك أمكنة كافية لمقابلة العملاء للاحتفاظ بالسرية والهدوء - وهل تصميم المبنى يساعد الموظفين على أداء أعمالهم دون جهد كبير أو عناء فى الانتقال بين أرجائه - وهل تتوفر فيه البساطة وهل هو بعيد عن الأماكن الملوثة والضوضاء - وهل تتوفر فيه المياه والنور والأدوات اللازمة لتحقيق النشاط من أثاث وأجهزة.

#### خطوات التقويم:

التقويم كعملية يتضمن على عدة خطوات هى :-

#### ١- تحديد الهدف من التقييم بدقة :-

فيجب أن يحدد الهدف سواء أكان نوعياً أم شاملاً بموضوعية فلا يمكن



أبداً أن تتم العملية التقييمية بنجاح بدون أن يحدد الهدف من التقييم.

وترتبط بتلك النقطة الحقيقة القائلة بأن تغييرات تحدث في الفرد والجماعة ولا يمكن أن تعزى إلى البرنامج، كما أن بعض التغيرات المصاحبة تحدث بدون أن يكون قد سبق وضعها في الحسبان.

فإذاً يمكننا من تحديد هدف التقييم بدقة، أمكننا أن نستبعد تلك التغيرات التي حدثت نتيجة لعوامل خارجة عن البرنامج كما يمكننا تقدير تلك التغيرات التي لم تكن في الحسبان.

## ٢- تحديد المعايير والمخكات :-

يجب أن تكون المعايير المستخدمة في التقييم معقدة أو يصعب فهمها بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج على أساسها ولا يجب أن ينمرد شخص واحد بوضع تلك المعايير بل يجب أن تشكل لجنة يشترك أعضائها في وضع المعايير وتحديد معانيها ومفهومها.

## ٣- قياس المعايير :-

ونقصد بعملية القياس مطابقة الخاصية أو التعبير الذي يقيم على أساس من المعايير الموضوعية بحيث نحصل الخاصية أو نحصل التغير على نسبة أو درجة معينة من هذه المعايير.

ويجب أن ننوه إلى أن بعض المدابير يصعب قياسها بدقة، فتلك المعايير المتعلقة بالاتجاهات مثلاً يصعب قياسها بدقة وموضوعية.

ويفضل أن يستعان بخبراء في وسائل القياس الاجتماعي للقيام بتلك الخطوة.

#### ٤- تحديد منطق التقييم

يعتمد منطق التقييم على أن برنامج خدمة الجماعة هو الأداة والوسيلة لاجداث التغيرات المطلوبة. بمعنى أن أعضاء الجماعة سوف يقومون بأنماط سلوكية مختلفة نوعا ما عن تلك الانماط. التي كانوا يمارسونها قبل قيامهم بالبرنامج.

والتوضيح فى التقييم فى أن الأفراد فى جماعات يتعرضون لعوامل خارجية تؤثر على سلوكهم يمكننا أن نعزو بعض التغيرات فى السلوك إلى عوامل خارجة عن البرنامج.

فيجب إذن أن نحدد ونقدر تلك العوامل ونعزل التغيرات الناتجة عنها إذا ما أردنا أن نقوم بالعملية التقييمية على نحو مرضى.

#### ٥- جمع البيانات :-

من الممكن أن تجمع البيانات بإحدى هذه الطرق أو بهما مجمعة :-

أ - الملاحظة.

ب- الاستفتاءات.

ج- التسجيل.

أ - الملاحظة :

١- أن يكون الملاحظ من خارج الجماعة.

٢- أن يكون الملاحظ من داخل الجماعة بحيث يقوم بعملية الملاحظة بالمشاركة.

ويجب أن تكون الملاحظة موضوعية بمعنى أنها لا يجب أن تتسم بتحيز شخص أى أن الحقائق تجمع من وجهه نظر شخص معين لذلك فمن المستحب أن يقوم بالملاحظة أكثر من شخص واحد أما إذا قام بالملاحظة شخص واحد فيجب أن يقوم بإعادة الملاحظة عدة مرات ولا يسجل إلا ما يتكرر مشاهدته.

#### ب- الاستفتاءات :

عادة ما يكون من الصعب أن تتم الملاحظة بطريقة يعتمد عليها من حيث دقة الموضوعية، ويفضل أن تجمع البيانات عن طريق الاستفتاءات. ويجب أن تتوفر في الاستمارة المستخدمة في عملية الاستفتاء الشروط الآتية :-

- ١- وضوح الهدف من الإجابة على الأسئلة الموجودة بها.
- ٢- يجب أن تكون الاستمارة منظمة وفي صورة لافتة.
- ٣- أن تكون اللغة المستخدمة في تناول الجميع.
- ٤- أن تكون ذات حجم مناسب وتتضمن أقل عدد ممكن من الأسئلة.
- ٥- أن تكون الإجابات المطلوبة مختصرة ويفضل أن تكون بنعم أو لا أو علامة معينة.
- ٦- يجب أن توجه للحصول على اجابات محددة يسهل تصنيفها.
- ٧- يجب أن تكون المواضيع التي تثيرها الاستمارة جديرة بالدراسة والبحث.

## جـ- التسجيل

التسجيل من أهم المسؤوليات بالنسبة لأخصائى خدمة الجماعة ويعرف التسجيل بأنه، عملية تدوين الحقائق والمعلومات لفظية كانت أو رقمية بكافة الوسائل التى تكفل حفظها لاستخدامها فى قياس نمو وتطور كل من الفرد فى الجماعة والأخصائى والجماعة ككل وكذلك لمساعدة المؤسسة على أن تؤدي وظيفتها بكفاءة أفضل بالنسبة للأعضاء والجماعات والمجتمع الذى تخدمه هذه المؤسسة.

ويحقق التسجيل أغراض معينة كما يلى :-

### ١- قياس نمو وتطور الفرد داخل للجماعة :-

التسجيل يساعد الأخصائى على قياس نمو وتطور الفرد داخل الجماعة ومعرفة الفروق بين الأعضاء ومعاملة كل منهم حسب قدراته وحاجاته واستعداداته ونوع العلاقات بين العضو والجماعة والبرامج والأخصائى.

### ٢- قياس نمو وتطور الجماعة ككل :

يساعد التسجيل على دراسة الجماعة وقياس نموها كوحدة قائمة بذاتها والوقوف على سمات الجماعة ككل. ويساعد على التأكد من مدى ما حققته البرامج لمقابلة احتياجات الأعضاء ومدى تقبل الجماعة للبرامج والأخصائى والمؤسسة ومعرفة العلاقات بين الجماعة والجماعات الأخرى. ويساعد على دراسة ديناميكية الجماعة ومعرفة مدى تماسكها أو تفككها.

### ٣- قياس نمو أخصائى الجماعة :-

يساعد التسجيل الأخصائى على تحليل المواقف الجماعية وبذلك يزداد

الأخصائي فهما لنفسه ودوره مع الجماعة. والتسجيل يساعده على التزود بالخبرات والمهارات التي تعاونه في عمله ويساعده أيضا على معرفة نواحي الضعف في البرنامج فيعمل على تقويتها ومن فوائد التسجيل مساعدة الأخصائي على نقد ذاته وتقييمها.

#### ٤- مساعدة المشرف على تأدية دورة بنجاح :-

فمن خلال التسجيل يمكن للمشرف التعرف على درجة نمو وتطور الأخصائي ودوره مع الجماعات، كذلك يعتبر التسجيل مادة حية للمناقشة في الاجتماعات الإشرافية وتمكن المشرف من تزويد الأخصائي بالمعلومات المهنية والمهارات اللازمة. ويساعد التسجيل المشرف على أن يقف على مدى تحقيق أغراض المؤسسة عن طريق برامجها وخدماتها فيمكنه أن يعدل فيها لتناسب أعضاء الجماعات والمؤسسة والمجتمع.

#### ٥- تقييم وظيفة المؤسسة وخدماتها :-

يعتبر التسجيل الوسيلة التي تستطيع المؤسسة عن طريقها عرض وبيان خدماتها للمجتمع الخارجى وكذلك الوسيلة لاتصال المؤسسة بالهيئات الخارجية للتعاون معها. ومن خلال التسجيل يمكن تقييم خدمات المؤسسة.

#### ٦- اكتشاف الحالات الفردية ومساعدتها.

#### ٧- تدريب الأخصائيين والمتطوعين الجدد.

#### ٨- تقييم البرنامج .

فمن خلال التقارير الدورية والتحليلية يتعرف على مدى استجابة

الأعضاء للبرامج ومحتوياتها وكذلك المبادئ والأساليب التي استخدمت في تصميم وتنفيذ هذه البرامج ومدى ملائمة البرامج المرحلة نمو الجماعة.

#### ٩- اختبار مبادئ وطريقة خدمة الجماعة

#### ١٠- المساعدة في الدراسة والبحث.

#### ١١- تقديم المؤسسة

حيث تتيح التقارير الإحصائية والرسوم البيانية الفرصة للأشخاص الذين يزورون المؤسسة للتعرف عليها وعلى خدماتها بطريقة سهلة وبأقل جهد ممكن.

وهناك وسائل متنوعة يتم من خلالها التسجيل :-

#### أولاً - الرسوم البيانية :-

وتستخدم لتعطى للقارئ صورة سهلة وواضحة للمعلومات الكمية كعدد الأعضاء وعدد الجماعات وأوجه النشاط ومدى الأقبال عليها وتأخذ الرسوم البيانية أربعة أشكال هي :-

#### ١- الأعمدة :-

وتنقسم إلى :

أ - أعمدة بسيطة عندما يراد تسجيل نوع واحد من المعلومات ومقارنة بعضها ببعض الآخر كما يحدث عند تسجيل إقبال أعضاء المؤسسة على أوجه النشاط المختلفة.

ب- الأعمدة مركبة تستخدم عندما يكثر لدينا دواير أو أكثر من المعلومات يصعب منازعة بعضها بالعرض الآخر أو بواسطة الأعمدة البسيطة.

ج- الأعمدة الجزئية تستخدم عندما يراد تسجيل وعرض نوع أو أنواع من المعلومات وينقسم كل منها إلى عدة أقسام ويراد تسجيله وعرضه بحيث يظهر كوحدة واحدة وتظهر أقسامه في الوقت نفسه.

## ٢- الدوائر :

ويقيد هذا النوع عندما يراد تسجيل وعرض نوع مقسم إلى المعلومات كوحدة قائمة بذاتها.

## ٣- الصور المجسمة

## ٤- المنحنيات

## ثانيا - التقارير

وهناك أنواع مختلفة من التقارير يقوم بكتابتها الأخصائي وهي :

١- التقارير الأحصائية : وهي التي تعتمد على عرض الحقائق والمعلومات على أسس الأرقام.

٢- التقارير الفردية الخاصة بالأعضاء وتتضمن بعض المعلومات الأحصائية عن العضو مثل الجنس والعمر ونوع المدرسة بالإضافة إلى تقرير وصف يشتمل غالبا :

أ - وصف الصفات الجسمية والانفعالية البارزة ومهاراته وميوله ومواطن قوته وضعفه.

ب - علاقة العضو بالجماعة والأخصائي والمؤسسة.

ج - مدى تكيف العضو مع البرنامج والجماعات الأخرى التي ينتمى إليها.

د - مشكلات العضو أن وجدت وماذا يقترح الأخصائي عمله لمساعدته.

### ٣- تقارير المناسبات الخاصة :-

هناك برامج تحتاج إلى استعدادات خاصة قد يشترك فيها كل من الأخصائي والجماعة والمؤسسة مثل المناسبات القومية والدينية ويقوم الأخصائي بالتسجيل الوافي لما يتم في هذه المناسبات موضحا مواطن القوة والضعف ونتائج البرنامج الإيجابية والإنشائية بالنسبة للأعضاء والجماعة والمؤسسة والمجتمع المحلي.

### ٤ - التقارير الدورية :-

ذلك النوع من التقارير التي يكتبها أخصائي الجماعة بعد اجتماعاته مع الجماعة ويصف فيها الأخصائي ما يدور في اجتماعاته مع الجماعة ويصف فيها الأخصائي ما يدور في اجتماعات الجماعة بشئ من التفاصيل ويتكون من :-

أ - الجزء الأخصائي ويتضمن البيانات الإحصائية كعدد الأعضاء ككل والنائبين والحاضرين واليوم والتاريخ واسم الجماعة ومكان الاجتماع.



ب- الجزء الإعدادى ويتضمن إعداد مادی ويشمل ما أعدته الجماعة والأخصائى للاجتماع مثل الأدوات وإعداد مكان للجلوس وإعداد مستوى ويشمل جدول الأعمال.

ج- الجزء القصصى ويجب أن يعطى هذا الجزء صورة كاملة وواضحة لما يحدث حسب التسلسل الزمنى أثناء الاجتماع بأسلوب أو قالب قصصى ويتضمن ذلك العلاقات والتفاعلات وكل ما يحدث فى الجماعة وينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء هى :-

١ - الجزء الفردى ويتعرض فيه الأخصائى للفترة السابقة للاجتماع فيتم تسجيل من حضر أولا ومن مع من وهكذا والأحداث التى دارت بينهم والطريقة التى بدأ بها الاجتماع وكذلك اقتراحات الأعضاء استجاباتهم لما يقال أو يقترح ونوع الانفعالات.

٢ - الجزء الجماعى ويتضمن هذا الجزء التعليق على ما تقوم به الجماعة من أوجه نشاط ومدى استفادة الجماعة من ممارسة البرنامج وسجل ما يلاحظه من استجابات جماعية سلبية كانت أو إيجابية تجاه البرنامج وكذلك ما يلاحظه على الجماعة فى مراحل نموها وتطورها. وهل هى فى حالة تفكك أو تماسك ومدى وجود المشيرات فى الجماعة وتأثيرها على حياة الجماعة.

٣- الجزء الخاص بالأخصائى ويشمل هذا الجزء ما قام به الأخصائى من تربيات وما قلعه من اقتراحات واستجابات الأعضاء لها وما قاده من مناقشات وما اشترك فيه من أوجه نشاط.

د - الجزء التحليلى :-

ويتضمن ذلك الجزء تحليل الأخصائى لسلوك بعض الأفراد البارزين فى

الجماعة ومشكلاتهم الفردية كما يتضمن أيضا تحليل بعض المواقف الهامة. ويعتبر التحليل بمثابة تقييم لما دار في الاجتماع والذي على أساسه يقوم الأخصائي بمعرفة مواطن القوة والضعف في كل مدار فيه يستطيع أن يرسم خطه للمستقبل التي تساعد على معاونة الجماعة وأعضائها في تحقيق أهدافها.

#### هـ- الجزء التخطيطي :-

يجب في هذا النوع من التقارير أن ينتهي بوضع خطة للاجتماع التالي أو خطة المستقبلية بصفة عامة وقد يتضمن ذلك مقابلات فردية وتحديد نوع البرنامج التي سيقترح إدخالها من هم الأعضاء محل الملاحظة في الاجتماع القادم ... إلخ.

#### التقارير التحليلية :-

يتطلب العمل مع الجماعات كتابة تقرير تحليلي عن الجماعي كل ستة أشهر أو سنة ويتضمن العناصر الآتية :-

#### أولاً - جزء إحصائي :-

اسم المؤسسة - اسم الجماعة - بيانات إحصائية عن الجماعة - نسبة الحضور.

#### ثانياً - جزء فردي :-

ويعطى صورة كاملة عن كل عضو.

#### ثالثاً - جزء جماعي :-

ويعطى صورة كاملة عن الجماعة ككل. متى تكونت ولماذا ؟ وأهداف

تكرين الجماعة ونوع العلاقات الموجودة في الجماعة، حاجات أعضاء الجماعة ومدى أشباع البرامج لها... إلخ.

رابعاً - البرامج :

نوع البرامج التي تمارسها الأعضاء مدى تكرارها مدى توفير البرنامج للخبرات المطلوبة... إلخ.

خامساً - دور الأخصائي :

ويشمل مدى استجابة الأعضاء للأخصائي ومدى تقبله للأعضاء ودوره في إكساب الجماعة الخبرات والمهارات المهنية.

سادساً - التوصيات :

ويتضمن مقترحاته على كل جزء من الأجزاء السابقة.

٦- تحليل البيانات :-

بعد أن تجمعت البيانات تفرغ ثم تجدول، وتحلل تلك الجداول للحصول على الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقييمية.

٧- تحديد النتائج :-

بعد أن يتم تحليل الجداول وليجاد الارتباطات بينها تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقييمية والتي على أساسها توضع خطة العمل في المستقبل.

ويمكن الاستفادة من نتائج التقييم على النحو التالي :-

أ - أن تختار اللجان التي ستتحمّل مسؤولية تنفيذ التوصيات التي استخلصت من نتائج التقييم ومتابعة التنفيذ وتقديم نتائج أعمالهم إلى من يهمهم الأمر.

ب - احترام كل ما يوصى به التقييم بإجرائه من حيث كل ما يتعلق بالعمل مع الجماعات على أن يتم ذلك في إطار امكانيات المؤسسة وظروفها وإلا فضاعت كل الجهود سدى.

ج - يجب الاستفادة من نتائج التقييم في القيام بتخطيط جديد يكون من شأنه تلافي الأخطاء التي حدثت في الماضي أو زيادة فرص الاستفادة من كل الامكانيات المتاحة.

### الصعوبات التي تواجه عملية التقييم

#### ١ - عدم وجود متخصصين :-

إن التقدم عملية تشتمل على عدة خطوات سبق ذكرها وهي تعتمد أساساً على البحث العلمي، وذلك يجب أن يكون هناك متخصصون في البحث الاجتماعي وطرقه وأساليبه أو على مهنيون ملمون بالبحث الاجتماعي وتطبيقه واستخدامه.

أما إذا لم يكن يوجد أمثال هؤلاء المتخصصين أو المهنيين المدربين فلا يمكن أن تتم العملية التقييمية بصورة صحيحة.

#### ٢ - عدم الاقتناع بأهمية التقييم:

يشترك في عملية التقييم أشخاص متعددون، كل له دور في العملية

حسب قدراته. وإذا لم يكن جميع المشتركين فى التقييم مقتنعين بأهمية وجوده، فأنهم يقارمون التقييم أو قد لا يقدمون به بالنشاط المطلوب نتيجة لعدم تقديرهم لأهميته وعدم إكترائهم به.

### ٣- عدم وضع خطة منتظمة للتقييم :-

إن عملية التقييم لا يجب أن تتم أرتجالاً وفى أى وقت أو مناسبة يجب أن تتم لخطة مرسومة وفى مواعيد وأوقات محددة، حتى يمكن إدراك ما يقع من أخطاء وعدم استمرارها، وحتى يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة واستمرارها.

أما إذا تم التقييم بناء على إرتجال فيصبح من الصعب الاستفادة منه على النحو المرغوب.

### ٤- عدم كفاية الامكانيات المتاحة :-

تتطلب العملية التقييمية امكانيات بشرية من حيث العدد والكفاية وامكانيات مادية مثل المصروفات اللازمة لمواجهة تكاليف العملية والأجهزة والأدوات المستخدمة لانجاز خطوات عملية التقييم.

وأن عدم توافر تلك الامكانيات يعرقل انجاز العملية التقييمية، فيجب أن توفر الامكانيات بقدر الامكان واستخدام الامكانيات الموجودة على أكمل وجه ممكن.

### ٥- عدم كفاية التدريب :-

كما سبق القول يندر أن يوجد عدد كاف من المتخصصين الصالحين فنيا لوضع خطة التقييم وتنفيذها، ولذلك يستعلن بغيرهم ممن تشغلهم غالباً

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

مذهب أن يدبروا هؤلاء قبل إضرابنا، فلو كانوا قد فعلوا ذلك، لكانت لهم نصيب من ثمارنا، لكنهم لم يفعلوا، بل انقلبوا على أعقابهم، وأما إذا لم يدبروا هؤلاء، فيكون إضرابنا لهم في العملية التعميم خطراً جلياً، العملية لأنهم قد يتبعون في إضرابهم نهجاً له أهمية كبرى، إذا كان قدرتهم قصير، فأنهم قد يهملون في إضرابهم، يؤدي إلى نتائج مدمرة.

٢٠٠٠ - ٢٠٠١ : الأمانة في جود مع الجيانات :

فأما يكون جامعو طبيقات من المدرسين أو من غير المدرسين ولكنهم قد  
لا يجمعون الطبيقات بدلة رعاة، فلا يتصلون بالأشياء التي يجمعون  
على الأمهات وتقومون بها بأنفسهم أو قد يتصلون من جانب الإجابة  
على الأسئلة بالاستشارة ويصلون على إجابات لبعض الأسئلة فقط  
وتكون عم الإجابة على الباقي، أو قد لا يجيبون شرح مفهوم الأسئلة  
ومداول الآراء حيث يقتضي الأمر على الجواب.

وإذا كان جميع البيانات يتم عن طريق الملاحظة فربما لا يراعى العامل  
بالملاحظة الأهم الموضوعية لها ويغلب عليها العامل الذاتي.

٧- عدم المقدرة على تثبيت بعض العوامل ...

قلنا أن الهدف الأساسي من عملية التقويم هو قياس تلك التغيرات التي  
 أصابت الجماعة والأفراد نتيجة ممارسة طريقة خدمة للجماعة معهم، وقلنا أن  
 التكرار من التغيرات لا يمكن أن يصرى إلى طريقة خدمة الجماعة فقط، بل

تمزى إلى عوامل خارجة عنها كالمؤثرات الثقافية المختلفة الموجودة فى المجتمع عامة والأسرة والبيئة .

ومن الصعب تثبيت هذه العوامل حتى لا تحدث تأثيرات على الأفراد والجماعات ثم استبعاد تلك المتغيرات الناجمة عنها عند تقويم التغيرات الناشئة عن ممارسة طريقة خدمة الجماعة مع تقدير مدى تدخل تلك العوامل بصورة غير مباشرة لإحداث التغيرات الناجمة عن تطبيق طريقة خدمة الجماعة أو عرقلة حدوثها .

#### ٨- صعوبة قياس بعض التغيرات :

أن التغيرات التى نحاول تقديرها غير ملموسة وكثير منها من الصعب قياسا بطريقة محددة متفق عليها .

#### ١- أشخاص الذين يشتركون فى عملية التقييمية :-

كثيراً ما يقوم المشرف بعملية التقييم بمفرده، ولكننا نفضل موضوعية منظمة، وكلما اعتمدت الجماعة على نفسها فى القيام بالتقييم كلما أكان ذلك دلاله على نموها ونضجها .

أما الأخصائى الاجتماعى فإنه يمارس نوعاً من التقييم الذاتى . عند كتابة التقارير، وفى مواقف معينة يتعرض لها فى عمله مع الأفراد أو الجماعة أو فى علاقته مع المشرف أو المؤسسة أو المجتمع ولا يمكن لفرد واحد أن يقوم بخطوات العملية التقييمية على الصورة السابقة مطبقاً أياها على نفسه فالتقويم الذاتى لا يخضع للطريقة العلمية فى البحث بالصورة التى تعرضنا لها .

كما أنه لا يتم بالعمق المطلوب، ولكن يجب على الأشخاص الاجتماعى أن يحاول تقويم نفسه باستمرار كلما تعرض لمواقف ناجحة أو عجز عن التعامل معها بأسلوب مهنى فيحاول أن يجيب على مثل هذه الأسئلة بصراحة وواقعية ودون مغالطة.

- هل تقتضى مهارة معينة ؟

- هل لم أبادر باستخدام مهارة كما عندما كان يجب استخدامها؟

- هل تقتضى معلومات عن ناحية معينة ويجب على إستكمالها ؟

- هل أرغب فى هذا العمل عن اقتناع أم أقوم بتقضيته كوظيفة فقط ؟

- هل أكره هذا العضو لسبب شعورى أو غير شعورى؟

- هل أحاول فرض نشاط معين على الجماعة ؟

- هل أفرض أرائى على الجماعة باستمرار ؟

- هل أكره للمشرف ولا أود التعامل معه ؟

- هل أنا مقتنع بعملية الإشراف ؟

**الاستفادة من نتائج التقويم :**

يؤكد الدكتور / محمد شمس الدين محمد ... على أهمية الاستفادة من نتائج عملية التقويم وإلا فإن الأشخاص الذين قاموا بها يكونون قد أضاعوا وقتهم ومجهوداتهم مدى، ولذلك يجب مراعاة النقاط الآتية للاستفادة من نتائج التقويم :



- ١- يجب دراسة نتائج التقييم لمعرفة كل من يهمل الأمر كما يجب أن تؤدي نتائج التقييم إلى تخطيط جديد.
- ٢- يجب احترام كل التغيرات التي توصي عمليات التقييم بإجرائها سواء أكان ذلك تعديلا في سياسة المؤسسة أو عدد الأعضاء أو مستويات الموظفين أو محتويات البرنامج أو التدريب أو الإشراف بشرط مراعاة إمكانيات المؤسسة.
- ٣- يجب تحديد الأشخاص أو اللجان التي ستقوم بتحمل مسؤولية تنفيذ نتائج التقييم، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها وكتابة التقارير المتعلقة بما قاموا به من أعمال وتقديمها إلى المؤسسة.

---

\* محمد شمس الدين أحمد. العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، مؤسسة يوم للمستشفيات، القاهرة، ١٩٨١، ص ٣٢٧.



## الفصل الثالث

### الإشراف

قبل أن نتعمق في شرح وتحليل عملية الإشراف يجدر بنا أن نستعرض التعاريف المختلفة للإشراف وفيما يلي بعض هذه التعاريف.

١- تعريف ولسن ورايلاند :-

(الإشراف عبارة عن علاقة بين مشرف وأخصائيين اجتماعيين ويقوم المشرف نتيجة لما يمتاز به من معرفة وفهم لذاته وللناس وللموقف الاجتماعي ولوظيفة المؤسسة - بمساعدة الأخصائيين ليؤدوا وظائفهم وليتعاونوا على تحقيق أهداف المؤسسة)

٢- تعريف مرجريت وليامسون :

(الإشراف أساساً علاقة تفرد الأخصائيين كأشخاص في حاجة إلى المساعدة لانجاز أعمال معينة. كما أن الإشراف يتضمن تخصيص مهني للقيام بمسئولية مساعدة الأخصائي على أداء عمله بصورة أفضل.

٣- تعريف ييمموك وترهكر :

(الإشراف في خدمة الجماعة والترويع هو إلى حد كبير عملية تعليمية يواظب عليها يساعد الأخصائيون الاجتماعيون عن طريق مشرف ليتعلموا، وليتحموا، وليتطوروا وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعة إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة).

#### ٤- تعريفنا للإشراف :-

(الإشراف هو فن وعملية إقامة علاقة مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة، وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل وفي خدمة الجماعة يطلق على المهني الأكثر خبرة (المشرف) أما الشخص الأقل خبرة فلم ينص التعريف على أنه مهني الآن الشخص قد يكون أخصائى اجتماعى مهني أو شخص متطوع غير مهني.

ونستخلص من هذه التعاريف أن الفهم العميق لعملية الإشراف يمكن أن يتضح كالآتي :-

١- أن الإشراف قبل كل شيء- موضوع علاقة بين الأفراد - توضع العمل للرواد وتساعدهم على أداء وظائفهم المعينة - ومعنى ذلك أنه يخصص عضو من هيئة الإدارة تقع عملية مسئولية الإشراف على رواد آخرين لمساعدتهم فى أداء عملهم بدقة وهذا يوضح أن هناك علاقة بين أشخاص (أخصائى اجتماعى) وبين عضو من هيئة الإدارة يقوم بدور المساعد له.

٢- أن هناك هدفا من التعليم والخبرة وتحمل المسئولية للمبينة على مؤهلات خاصة من جانب المشرف والتي تؤهله ليقدم المساعدة المرجوة وليست علاقة المشرف مجرد وظيفة رسمية أى أنه أعلى من الشخص الذى يقوم بالإشراف عليه ومساعدته - بل لديه من التخصص والمهارة ما يؤهله لتقديم هذه المساعدة.

٣- أن الغرض من الإشراف هو السير بالعمل فى المؤسسة عن طريق العلاقات الإشرافية والأسلوب الذى وضعت المؤسسة فى العمل حتى تصل إلى تحقيق الغرض الذى تنشده.

٤- لما كان الغرض الأساسى من الإشراف هو أداء العمل على الوجه الأكمل ولذلك يعتبر الإشراف كأهم جزء حيوى فى الإدارة ومكمل له - والإشراف مسئولية إدارية، بل يكون جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسة وله وظيفته الواضحة المميزة من وظائف الإدارة.

٥- أن هناك فنا لابد أن يعلم لكى يصبح الفرد مشرفاً ناجحاً - وهو فن بناء العلاقات الإنسانية - وليست عملية الإشراف عبارة عن سرد نظم المؤسسة التى يقوم بالعمل فيها أو الإدارة حسب القواعد والنظم المرسومة بدون تحقق فى تكوين هذه العلاقات مع استعماله الأساليب الفنية فى الإشراف.

#### الإدارة والإشراف :-

قد يختلط الأمر بين عمليتي الإدارة والإشراف - فكثيراً ما نسمع تعبير المؤسسة الإدارية التى يقصد بها الإشراف كأحدى الوسائل التى يطعن بها المؤسسات على أداء عملها فى أحسن وجه - أى أن الإشراف يكون ملائماً ملاصقاً للناحية الإدارية فى المؤسسة ويحتل الجزء النهائى من مجموع العبء الإدارى. ويميل البعض لاستعمال الكلمتين فى معنى واحد أو على التوالى بطريقة تجعل رأى بأنه السلطة تجتمع مع الإدارة ولكن الفهم الشامل لوظيفة الإدارة سيوضح الفرق بينها وبين الإشراف.

فلقد عرفت الإدارة بأنها (الوسائل التى تحدد أغراض وأهداف منظمة ووضع الخطط لتحقيق هذه الأغراض ثم العمل على تنفيذ تلك الخطط) وهذا التعريف يوضح أن الأفراد الذين يحددون أهداف مؤسسة ما ويرسمون الخطط فى اجتماعات مجلس الإدارة ويعملون على تنفيذ هذه الخطط

لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشتمل الإدارة : التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف. كما أن هناك تداخلا بين الإشراف والإدارة، سيما وأن بعض الموظفين الفنيين يقومون بالعمليتين معا. أن يتولى البعض إدارة المؤسسة بجانب الإشراف الفني على الفنيين الذين يعملون بالمؤسسة - ونجد أن كل العمليتين لازم وضروري ومساعد في العمليات التربوية وتحقيق أغراض المؤسسة.

إذن أن هناك ترابط بين العمليتين - إذ نجد أن الإدارة تشمل الإشراف كإحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين على النمو وأداء وظائفهم على أحسن وجه ممكن - هذا ونجد أن مجلس إدارة المؤسسة ومديرها المنفذ مسئولان عن المؤسسة كلها كوحدة، أما المشرفين فهم مسئولون عن وظائفهم خاصة داخل هذه الوحدة.

### العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية

#### وراجعة إلى المشرف

تتدخل بعض الاتجاهات والمشاعر من جانب المشرف في العلاقة الإشرافية، وبالتالي تؤثر في مقدرة المشرف على مساعدة الأخصائي الاجتماعي أو المتطوع ويمكن أن تناقش بعض هذه العوامل فيما يأتي :

- ١- قد يكون للمشرف فكرة معينة عن طريقة مثلى لاداء العمل ويخيل إليه أنه لايمكن الوصول إلى النتائج المرجوة إلا بهذه الطريقة فقط. فإذا ما تمسك بذلك بأنه يقع في خطأ وضع حدود لضرورة لهذا العمل - بالتالي يحاول المشرف أن - يفرضها على الأخصائي الاجتماعي أو

الطاعون ما يحصل الخبيرة التي يحصل عليها إذا أو ذاك من جهة في  
الوقت الذي تشرق - فلا يزال أن نسب من الخسوف أن هناك عدة وسائل  
تؤدي إلى نفس الشيء في يوم ١٠ من وقت أنزل ويحدثون أنفصال. وعليه أن  
يخرج الشراء عليه كمن ذكره وكمن يحصل معلوماته ويذكره.

أعطى خاتق المشرق هذا تعليم فحرف عليه المبادئ الأساسية لطريقة خدمة  
الجماعة، فغير أنه من حق الحرف عليه أن يطبق هذه المبادئ حسبما  
يتسرى له، مادام ذلك لا يضر بالعمل أو يتنافى مع الواقع وأغراض  
الجمعية.

[illegible]

والخلاصة: الإجابة: لا، إلا أن علاقة زوجية حميدة، على منصر الثقة، فإذا فقدت  
هذا المنصر، أي بارت تلك العلاقة من أركانها، لذلك يجب على المشرقة...  
أن تلم بمبادئ الإشراف، ويأمرها قبل أن يتولى عمله بنفسه وسعيه  
حتى يكتب للثقة في قدره على أداء واجبه.

٢- قد يجد للشرف وبصورة قابلة للتغير نفسه متوسلاً مع الذين يشرف عليهم بمعنى أنه يحس بأحاسيسهم يشعر بمشاعرهم وبذلك تفقد العلاقة الإشرافية طابعها المهني لأنها تصبح علاقة شخصية متحيزة غير موضوعية

وعلى المشرف إذا أن جعلت موضوعية العلاقة الإشرافية، ولا وجد في

نفسه ميلا إلى التوحد مع من يشر عليه، فعليه أن يكون أميناً في تقييم ذاته ومعالجة الأمر بنفسه، فإن فشل في ذلك فعليه أن يتنحى عن الإشراف على هذا الشخص بالذات.

٤- قد يلمس المشرف بعض نواحي الضعف في المشرف عليه، وقد تكون نفس نواحي الضعف هذه لدى المشرف ذاته كأن يلمس المشرف أن المشرف عليه مثلاً لا يستطيع أن يقيم علاقة ودية سليمة مع الجماعة كجماعة، وأنه نفسه يعاني من عدم قدرته على اكتساب تلك المهارة. ففي هذه الحالة قد يتغاضى المشرف عن هذا العيب ولا يناقشه مع المشرف عليه أن يساعده على التخلص منه، أو قد يلجأ المشرف إلى الإشراف في نقد وتوجيه المشرف عليه كنوع من التمويه الزائد.

٥- قد تكون لدى المشرف اتجاهات سلبية تجاه السلطة نتيجة لخبرات سابقة، ولما كان الإشراف يتضمن بعض السلطة، فقد يكره المشرف العملية الإشرافية نتيجة لذلك ويهمل في عمله، أو قد يكون المشرف قد اكتسب فكرة خاطئة عن معنى السلطة، فيستخدم العلاقة الإشرافية كنوع من السيطرة على المشرف عليه.

فعلى المشرف أن يفهم اتجاهاته تجاه السلطة ويحاول أن - يصححها كي يتمكن من إقامة العلاقة الإشرافية على أسس مهنية سليمة.

٦- قد يجد المشرف في نفسه ميلا إلى العمل مع التجمعات بحيث ينسبه هذا الميل إلى قواعد وأسس العملية الإشرافية. فأتناء قيام المشرف بملاحظة المشرف عليه وهو يعمل مع الجماعة - أو أثناء قيام المشرف بوظيفة الريادة الثانوية - ربما عمل مع الجماعة مباشرة ووضع المشرف



عليه جانباً - وبذلك يقضى على العلاقة المهنية بين المشرف عليه والجماعة وعلى المشرف إذا أن يدرك حدوده ووظائفه ولا يتخطاها.

٧- قد يشعر المشرف بعدم الأمن لاي أسباب قد تكون راجعة إلى ظروف الاجتماعية أو إلى وضعة وعمله في المؤسسة أو لأسباب ذاتية، وتؤثر مشاعره بعدم الطمأنينة على العلاقة الإشرافية. فقد يكون عدوانياً أو قد يكون سلبياً مع المشرف عليه لذلك فيجب أن يكون المشرف قدير الإمكان متمتعاً بقدر كافى من الصحة النفسية.

٨- فقد يركز للمشرف اهتماما على الجماعة التى يعمل معها المشرف عليه أو المؤسسة مهملًا احتياجات المشرف عليه وخصائصه الفردية، وبالتالي لا يعامله كشخص، وقد ينتج عن ذلك عدم استجابة المشرف عليه للعلاقة الإشرافية فتتشل العملية الإشرافية فواجب المشرف إذا أن ينظر إلى المشرف عليه كفرد إلى جانب نظرية إليه كشخص يقرم بعمل معين.

٩- قد يكون المشرف عليه مدرك لفلسفة وأغراض ونظام المؤسسة ونتيجة لذلك قد يعطى خبرات خاطئة للمشرف عليه. وهنا يقع المشرف عليه فى أخطاء أثناء قيامه بعمله. لذلك فعلى المشرف أن يلم جيداً بالنواحي المختلفة المتعلقة بالمؤسسة التى يعمل بها.

١٠- قد يكون المشرف غير ملم بالمجتمع الذى تقع فيه المؤسسة والذي يؤثر بآنك على المؤسسة والجماعات التى تخدمها، وبذلك لا يتمكن المشرف من مساعدة المشرف عليه على تفهم المجتمع أو الاستفادة من إمكانيته أو خدمة عن طريق الجماعة. لذلك فعلى المشرف أن يدرس المجتمع الذى تقع فيه المؤسسة دراسة وافية ليتمكن من مساعدة المشرف عليه على تفهمه والاستفادة منه وخدمة.

## وظائف الإشراف

أن الشخص الذى يقوم بوظيفة الإشراف على الأشخاص الآخرين يقوم بثلاث وظائف مهمة فى أثناء تأديته لعمله، وهى الوظائف الإدارية والوظائف التعليمية والريادة الثانوية أو غير المباشرة وهى النواحي الثلاث لوظيفة المشرف متداخلة مع بعضها، ولا تظهر منفصلة عن بعضها، بل تعتمد على الأخرى وتساندها. والمشرف ماهر إلا شخص واحد يؤدى عملاً واحداً متماسكاً ذو ثلاثة جوانب قسمت هذا لغرض الدراسة فقط، فهو لا يستطيع أن يقول فى أى لحظة من اللحظات أنه يقوم بعمل إدارى فقط، أو أنه يقوم بدور المعلم فقط، أو دور المستشار والريادة الثانوية فقط، وذلك لأن العمل الواحد قد يتناول وجهين من أوجه الإشراف، أو ربما يتناول الأوجه الثلاثة دفعة واحدة.

والعلاقة المتبادلة بين الوظائف الثلاث للإشراف تظهر بوضوح عندما يخبر المشرف الأعمال الإدارية التى يقوم بها. فمثلاً مسؤولية المشرف الإدارية كما سنذكر فيما بعد بالتفصيل، التأكيد من اجتياز عمل المؤسسة بنجاح وبشكل صحيح يتفق وأغراضها العامة. فالمشرف لا يمكنه أن يتخلى عن مسؤولية الإدارة تجاه المؤسسة حتى فى الحالات التى يمكن فيها الأخصائى غير مدرب التدريب الكافى للقيام بعمله ويذل المشرف معه مجهوداً كبيراً لتدريبه وتعليمه، كما يحدث مع طلاب معاهد الخدمة الاجتماعية الذين يلحقون بالمؤسسات للتدريب العملى، ويقوم المشرف بها بالإشراف عليهم وتدريبهم وتعليمهم.

وعلى كل منحاول فيما يلى أن نذكر بشئ من التفصيل الوظائف الثلاث للإشراف مبتدئين بالوظيفة الإدارية.

## الوظيفة الإدارية :-

سبق أن ذكرنا أن للإشراف ثلاثة أوجه متداخلة ومتماكة مع بعضها، ولكننا سندكر فيما يلي وظيفة المشرف ومسؤولياته التي تصطبغن بالصيغة الإدارية في المؤسسة خدمة الجماعة.

### ١- اختيار الموظفين ... وهؤلاء يقسمون قسمين :-

#### أ - الموظفين الدائمين :-

تختلف المؤسسات بطريقة اختبار الموظفين الدائمين، ففي المؤسسات الحكومية يقع عبء اختيار تعيين الموظفين على إدارات - مستخدمى الوزارات أو الهيئات التابعة لها هذه المؤسسات، أما فى المؤسسات الأهلية، فنجد أن مجلس الإدارة هو الهيئة العليا المسؤلة عن تعيين الموظفين جميعهم، وإكن نجد فى بعض المؤسسات أن مجلس الإدارة يتنازل عن سلطته هذه إلى (لجنة الموظفين) المعنية من قبل مجلس الإدارة والتي يكون المدير المنفذ أحد أعضائها لتكون مسؤولة عن اختيار هؤلاء الموظفين. فهى تبحث مؤهلات الموظفين. فهى تبحث مؤهلات طالبى كل وظيفة على أساس حاجات الوظائف المطلوبة ومواصفاتها، وترفع قراراتها إلى مجلس إدارة المؤسسة، عن طريق المدير المنفذ ليصدق على إجراءات الاختيار والتعيين ويتخذ قراره النهائى فى الموضوع. وفى بعض المؤسسات الأخرى نجد أن مجلس الإدارة يتنازل عن سلطته فى اختيار وتعيين الموظفين إلى المدير المنفذ مباشرة، أى أن مسؤولية اختيارهم وتعيينهم تقع على عاتق المدير المنفذ للمؤسسة التى يقوم برفع الأمر عند الانتهاء منه إلى مجلس الإدارة للتصديق عليه، ومن النادر جدا أن نجد المشرفين فى إدارات أو أقسام بعض المؤسسات مسؤولين عن اختيار الموظفين

الدائمين لكل الوقت كالمرتبات والعلاوات والترقيات والمكافآت والأجازات وغير ذلك، وإدارة المؤسسة هي المسؤولة عن هذه الإلتزامات ولكنهم قد يختارون ويوصفون على تعيين الموظفين لبعض الوقت.

ومن النقط الأساسية اللازمة لعملية الإشراف هي أن يكون لكل وظيفة مواصفاتها الخاصة التي يحتاج إليها المشرف في أثناء قيامه بعملية الإشراف والتي يجب أن تتضمن الآتي :-

١- أسم الوظيفة (أو عنوان الوظيفة).

٢- أغراضها.

٣- مسئولياتها.

٤- علاقة الشخص الذي يقوم بالوظيفة الآخرين.

٥- الإدارة أو القسم أو الرئيس المباشر الذي سيتبعه الموظف.

#### ب- المتطوعون

أن الموقف بالنسبة للمتطوعين يختلف تمام الاختلاف عن الموظفين الدائمين، فالمتطوعين عادة يقومون بالعمل مباشرة مع الجماعات، وأن المسؤولية الإدارية لاختيارهم وتعيينهم تقع مباشرة على عاتق المشرف المسئول عن العمل في الإدارات أو الأقسام التي تحت إشرافه، خاصة وأن المؤسسة غير مرتبطة بالتزامات إدارية كثيرة نحوهم.

#### ٢- تعريف الموظفين بالمؤسسة

ويشمل ذلك تعريف الموظفين الدائمين والمتطوعين الجدد بالمؤسسة وعن

طبيعة العمل فيها، وكذلك الأعمال والمشروعات التي سيطلعون بها، ولا شك أن هذه هي التقط التي تبدأ منها عملية الإشراف.

ويتضمن ذلك معرفتهم بمباني المؤسسة والموارد والمعدات الموجودة بها، وتقديمهم إلى بقية الموظفين الفنيين والكتابيين العمال وتوضيح علاقاتهم بهم، كما يتضمن تعريفهم بالأعمال (الروتينية) اليومية في المؤسسة، كالتوقيع في كشوف الحضور والأنصراف، واستخدام المسرة كتابة الاستثمارات المختلفة، والنظم المالية والإدارية، واستخدام الملاعب وغرف النشاط والأدوات والمعدات وعلاقة المؤسسة بالمؤسسات والجماعات الموجودة في المجتمع المحلي، وغير ذلك من البيانات والمعلومات المهمة والضرورية لضمان حسن سير العمل ونجاحه.

### ٣- توضيح وشرح سياسة المؤسسة :-

لا شك أن توضيح وشرح سياسة المؤسسة نحو الموضوعات المختلفة التي تتعلق بحسن سير العمل في المؤسسة مهم وضروري لكل من يعمل فيها، وذلك لئلا روح الثقة والطمأنينة بينهم ويصبحوا قادرين على أداء وظائفهم ومن المهم هنا أن يقوم المشرف بشرح العلاقة بين سياسة المؤسسة وبين برامجها وموظفيها ولأغراض التي قامت عليها وأن من الممكن تعديلها أو تعديل بعض نواحيها، وأن لهم الحق كموظفين في الإسهام في ذلك ويشجعهم تعديل بعض نواحيها، وأن لهم الحق كموظفين في الإسهام في ذلك ويشجعهم ذلك على الأداء بآرائهم ووجهات نظرهم بصراحة في النواحي المتخلفة للسياسة المؤسسة في اجتماعات الموظفين أو الاجتماعات الإشرافية.

#### ٤- شرح الالتزامات الإدارية التي يتطلبها العمل :-

على المشرف أن يشرح ويفهم الالتزامات الإدارية التي يتطلبها العمل في المؤسسة لكل موظف يشرف عليه، وتختلف هذه الالتزامات الإدارية من مؤسسة لأخرى، ولكنها تنحصر جميعاً في التسجيل وكتابة التقارير والاستمارات والمطبوعات المختلفة كاستمارة الحضور والغياب والميزانية والمصروفات وتقارير الحوادث والإصابات وغير ذلك من الأعمال التي تضمن حسن سير العمل في المؤسسة والتي غالباً ما ينص في لوائحها الداخلية.

#### ٥- شرح وتوضيح علاقة البرامج المتخلفة بالمؤسسة :-

يقوم المشرف بتوضيح تفاصيل برامج المؤسسة وعلاقة كل جزء منها بالآخر، كملاقة برامج الأسرة أو الجماعات بالبرامج الجماعية للمؤسسة كلها، ومدى علاقة واستفادة الجماعات المختلفة أو الأسر بجماعات الهويات الخاصة وأخصائيتها وكذلك بالبرامج والخدمات الصحية بالمؤسسة.

#### ٦- إلحاق الأخصائي بالعمل الذي يناسبه :

أن من بين مسؤوليات المشرف الإدارية هو إلحاق الأخصائي بالعمل الذي يناسبه بعد اختياره وتعيينه، وعلى هذا يجب على المشرف أن يفكر على أساس فردي، أي على أساس مؤهلات ومهارات وخبرات وقدرات كل فرد على حدة ومراعاة نقاط القوة والضعف في كل، ونوع الخبرات والمهارات التي يرغب المشرف في أن يزود بها الأخصائي وذلك قبل تحديد العمل الذي يناسبه والحاقة به لينمو بسهولة ويقوم بمسؤولياته المهنية على أحسن وجه ممكن، فمثلاً قد يعين الأخصائي في وظيفة أخصائي جماعة، لكن على

المشرف أن يختار له العمل الذى يناسبه، كأن يلحقه بالعمل مع جماعات الفتيان، أو جماعات الشباب أو المسنين، أو غير ذلك، والمهم هو أن يلحق المشرف الأخصائى بالعمل الذى يناسبه.

#### ٧- مساعدة الموظفين على تنظيم وتنسيق عملهم :-

يقوم المشرف بمساعدة الموظفين سواء أكانوا دائمين أو متطوعين على تنظيم وتنسيق أعمالهم لضمان حسن سيرها والاقتصاد فى الزمن والجهد اللازمين لأدائها، والاستفادة من الزمن والموجود المتوفرين للقيام بأعمال أخرى لصالح المؤسسة وأعضائها، وعلى المشرف أن يساعدهم على إدراك قيمة ما يقومون به من عمل فى تنفيذ البرامج العامة للمؤسسة وتحقيق أهدافها وأغراضها، ولأنك أن ذلك هو أحد العوامل التى تحفزهم على العمل والاجتهاد لتحسينه وإثاقه.

#### الوظيفة التعليمية

أن الوظيفة أو الدور الذى يقوم به المشرف فى المؤسسة يشمل الجانب التعليمى، ومساعدة على القيام بذلك تدريبية وخبراته السابقة فى محيط العمليات المختلفة للخدمة الاجتماعية. فالمشرف عادة يعلم ويساعد الموظفين الدائمين أو المتطوعين أو طلاب معاهد الخدمة الاجتماعية الذى هم عادة دون خبرة وتدريباً ليتم نموهم فنياً، ويؤدى الموظفون وظائفهم على أحسن وجه ممكن، ويعملوا على تحسين البرامج وتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة، أما طلاب معاهد الخدمة الاجتماعية فيمكنهم تولى مثل هذه الوظائف الفنية فى المستقبل، علاوة على تحسين مستوى الخدمات التى يقومون بها فى أثناء فترة التدريب.

ويمكن تقسيم الدور الذى يقوم به المشرف من الناحية التعليمية إلى قسمين متداخلين، يتعلق أولهما بالمؤسسة عامة والعوامل الاجتماعية المختلفة التى تؤثر فيها، ويتعلق القسم الثانى بالعمل مباشرة مع الجماعات والقوة والعوامل التى تؤثر فيها.

ويمكن حصر دور المشرف التعليمى الذى يتعلق بالمؤسسة عامة فيما يأتى:-

- ١- تاريخ المؤسسة وأغراضها ووظيفتها وتنظيمها البنائى.
- ٢- الفلسفة التى تقوم عليها الإدارة ونظمها فى المؤسسة.
- ٣- التطبيق العلمى للنواحى الإدارية فيما يتعلق بوضع خطط، والموظفين والميزانية، وصيانة الأدوات والمعدات، واللجان وأعمالها، والندوات وقيادة المناقشات، والعلاقات مع المجتمع المحلى وغير ذلك.
- ٤- العوامل الاجتماعية المختلفة ~~للمجتمع الذى تعمل فيه المؤسسة~~ وتؤثر فيها.

أما فيما يتعلق بالعمل مباشرة مع الجماعات فيجب على المشرف أن يكون ملماً وقاهماً لعمليات خدمة الجماعة، وكذلك المهارات التى تستخدم بالمؤسسة لتساعد القائمين بالعمل مع الجماعات حتى يستطيع أن يساعد الموظفين الدائمين أو المتطوعين أو طلاب الخدمة الاجتماعية على أداء وظائفهم، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يخفى علينا أن نعرف أن مجرد معرفة المشرف للمعلومات التى تتعلق بالعمل مع الجماعات لا تكفى لأن يكون مشرفاً ناجحاً، ولكن المهم هو أن يكون معلماً جيداً، قادراً على



توصيل مالمديه من المعلومات إلى من يشرف عليهم.

وعلى من يشرف على أخصائيين ذوى تدريب ومهارات خاصة تختلق على تدريبية ومهاراته الاصلية التى تخصص فيها، ان يشجعهم كى يستخدموا معلوماتهم لتحقيق أغراض وأهداف المؤسسة، ويساعدهم على إدراك وفهم العلاقة بين مايقومون به من أعمال وتلك الأغراض والأهداف، كما عليه أن يشجع الموظفين غير المؤهلين فنياً ويقومون بإحدى العمليات الاجتماعية فى المؤسسة على الالتحاق بمعاهد الخدمة الاجتماعية إذا كان ذلك فى مقدورهم للحصول على التدريب الفنى اللازم الذى يمكنهم من رفع مستوى الخدمات والأعمال التى يقومون بها.

ويجب على المشرف الذى يشرف على الموظفين الذين يدخلون فى حدود تدريبه وتخصصه أن يقوم بتعليمهم وتدريبهم حسب حاجاتهم وقدراتهم واستعداداتهم التى تختلف من شخص لآخر، ويجب أن نعرف بهذه المناسبة أن هناك فرقاً جوهرياً بين التعليم والتعلم، فالتعليم مجهود فرد لحمل آخر على تعلم شئ ما، أما التعليم فعملية لا يستطيع أن يقوم بها إلا المتعلم نفسه، وبعبارة أخرى فالتعليم هو مساعدة المتعلمين وإرشادهم حتى يظفروا بما يرجى لها من مهارات عقلية واجتماعية وخلقية وجسمية.

ويمكن حصر دور المشرف مع من يقوم بتعليمهم من الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات فى الآتى :-

١ - يساعد المشرف الأخصائيين على تقبل الأفراد بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم وبذل الجهد المستمرة لفهمهم كأساس للعمل معهم.

٢- يساعد المشرف الأخصائيين الاجتماعيين على دراسة وفهم الجماعات وديناميكيتها وتفاعل الأفراد فيها، ولأغراض التي يريد الأفراد أن يحققوها نتيجة لانضمامها لهم، والدور الذي يقومون به كأخصائيين لمساعدة الجماعة كوحدة واحدة، للوصول إلى أهدافها.

٣- يساعد المشرف الأخصائيين على استخدام البرامج لمساعدة الأفراد على النمو والتقدم، وكيف يشترك الأعضاء لوضع برامج تحقق حاجاتهم ورغباتهم وتمشى مع قدراتهم ويقومون على تنفيذها بمساعدتهم لهم.

٤- يساعد المشرف الأخصائيين على قبول وفهم المؤسسة التي تجتمع فيها الجماعات ويقومون هم بمساعدتها على النمو والتقدم، ويشمل ذلك فلسفتها وأغراضها وسياستها وتأثير ذلك على العمل مع الجماعات وكذلك الموظفين.

٥- يساعد المشرف الأخصائيين على فهم المجتمع المحلي وتأثيره على حياة من تقوم المؤسسة بخدمتهم ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم. وهناك نقطة مهمة تتعلق بدور المشرف كمعلم، هي أنه يتعلم أيضا في أثناء تأديته لوظيفته، فبالرغم من كثرة عمله لا بد أن يجد الوقت اللازم ليقرأ أو يفكر ويدرس، ويناقش بعض المشاكل الفنية مع المشرفين الآخرين، ويقوم بالدراسات والبحوث، لأنه كمشرف يجب أن ينمو حيث أنه مسئول عن النواحي التعليمية التي تتعلق بالبرامج، وأهمها مساعدة الأخصائيين على النمو وأداء وظائفهم على أحسن وجه ممكن بالمشرف مثلا يتعلم أحيانا حينما يناقش الأخصائي في الاجتماعات الإشرافية في بعض المشاكل المعقدة، فهو يفكر ويحلل وربما يرجع إلى بعض المراجع أو يستعين

ببعض المشرفين الآخرين حتى يستطيع أن يقدم أحسن مساعده ممكنة للأخصائى الذى يقوم بدوره بمساعدة الأفراد والجماعات التى يقوم بالعمل معها مباشرة.

وكل مؤسسة سياستها الخاصة بنمو المشرفين، والمدير المنفذ هو المسئول عن تنفيذ هذه السياسة التى تتضمن جانبين. أولهما الجانب الفردى، أى أن المشرف ينمو نتيجة لقراءة المطبوعات الحديثة سواء أكانت كتباً أو دوريات، على أن يخصص لذلك جزءاً من وقت العمل ليكون المشرف على علم بالتطور المهني والأفكار الحديثة التى يجب أن يوصلها بالتالى إلى من يشرف عليهم، كمال أن كتابة التقارير وعمل البحوث والقاء المحاضرات وكتابة المقالات وتأليف الكتب له أثره على بنمو المشرفين. أما الجانب الثانى فهو الجانب الاجتماعى الذى يتعلق بمنح المشرفين الأجازات الدراسية ومساعدتهم على الإشتراك فى الدراسات التدريبية وحضور الندوات فى المحاضرات والمؤتمرات.

### مراحل النمو المهني للأخصائى :-

وبما هو جدير بالذكر فى هذه المناسبة أن الشخص المتعلم هو الأخصائى فى هذا الحال يمر بخمس مراحل متباعدة فى أثناء تدريبه واكتساب الخبرات اللازمة لتكوين الشخصية والمهنية المتكاملة، علماً بأن لا يوجد فواصل محددة كل مرحلة والتى تليها، وذلك كمرحلة النمو التى يمر بها الإنسان حيث لا توجد فواصل محددة بين الطفولة والمراهقة والشباب وهكذا، إلا أن الانتقال من مرحلة لآخرى يكون واضحاً وظاهراً.

ولاشك أن معرفة هذه المراحل ضرورية جداً للشخص الذى يقوم بتوجيه

عملية التعليم كى يكون قادرا على فهم من يشرف عليهم فى المواقف المختلفة التى يتعرضون لها فى أثناء عملية الإشراف، ويكون قادراً على توجيههم ومساعدتهم على الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التى تليها. هذه المراحل يمكن حصرها فى الآتى :-

#### أ - مرحلة التخوف أو الحساسية البالغة :-

وهى المرحلة التى يشعر بها الأخصائى عند بدء عملية الإشراف، وهى ظاهرة طبيعية عند مواجهة المواقف الجديدة، فالأخصائى خائف من المجهول، فهو لا يعرف المشرف، ولا يعرف عما إذا كان سيعامله معاملة حسنة، وهل سيستفيد منه ... إلخ، ولا يمكن للشخص أن يتعلم وهو خائف وغير مطمئن، أو لديه مشاعر سلبية سواء أكانت نحو المؤسسة أو تجاه الجماعة أو المشرف نفسه.

ولاشك أن للمشاعر دخلاً كبيراً فى عملية التعليم، حيث يقول بعض الكتاب أن الناس تتعلم بمشاعرهم كما تتعلم بعقولهم، وذلك لا يراز أهمية المشاعر فى عمليتى التعليم والتعلم، ولا شك أن للمشاعر السلبية تقف حجر عثر أمام الشخص الذى يتعلم حتى ولو كانت قدراته العقلية ذات مستوى عال.

وتبدو أعراض هذه المراحل فى السكوت الزائد من جانب الأخصائى أو كثرة كلامه بدرجة ملحوظة، أو الإجابات النظرية التى أن دلت على شيء فانما تدل على قسط وافر من الذكاء والتحصيل، أو أى أسلوب آخر من الأساليب التى يستخدمها الذين يرغبون فى إخفاء مخاوفهم للناس.

وهنا يجب على المشرف أن يهدئ من روع الأخصائى، ويطمئنه ويوفر له

الأمن، ويقوم بتبصيره بمعنى الإشراف وأهدافه ويساعد، على اكتساب  
الخبرات والمهارات التي تساعده على القيام بمسؤولياته المهنية.

#### ب- مرحلة الامتضاء :

وهنا يبدو الأخصائي وكأنه قد تعلم شيئاً بالرغم من أنه لا يزال يشعر  
بالخوف، وأن استجاباته للمواقف المختلفة التي يتعرض لها في أثناء قيامه  
بعمله لازالت تدل على حساسيته البالغة، وهو رغم تخوفه يحاول أن يقوم  
كبل ما يرضى المشرف ويتقبله، وذلك باستخدام اللغة والمصطلحات العلمية  
التي يستخدمها المشرف، وتنفيذ ما يطلبه منه ليشعر المشرف بتقدمة ونموه  
مهنيًا، وهو في الحقيقة لا يزال في حاجة إلى مسط أكبر من المعرفة والمهارات  
التي يتطلبها التدريب المهني.

وهنا يجب على المشرف أن يستمر في توفير الأمن للأخصائي، مهما  
كان مستواه المهني، ويقوم المشرف بتشجيعه على ممارسه كل ما يريد أن  
يعلمه أياء، ويقترح عليه أن يستخدم أوجه النشاط التي يعرفها ويتقبلها ويعلمه  
مالا يعلمه، ويتأكد أنه تعملها وأن في استطاعته أن يستخدمها عند علمه مع  
الجماعات المختلفة وأعضائها.

ولا يخفى على المشرف في هذه المرحلة قد تطول، كما أنه قد يبدو  
اعتماد الأخصائي على المشرف في تصرفاته في المواقف التي يجانها عند  
قيامه بمسؤولياته المهنية، كما أن تصرفات الأخصائي في هذه المرحلة تعتمد  
إلى حد كبير على رضاء من يحيطون به من أشخاص والذي من بينهم  
المشرف. ويخشي في هذه المرحلة أن يؤدي اعتماد الأخصائي على المشرف  
إلى نوع من التراكل وعدم القدرة على الاعتماد على النفس والاعتماد على

الغير بصفة عامة، ومهمة المشرف هنا هو الاستمرار فى توفير شعور الأخصائى بالأمن والطمأنينة أولاً، ثم يساعده على الاعتماد نفسه فى المواقف المختلفة وتزويده بالولان المعرفة والمهارات أو الخبرات التى تساعد على نموه المهنى وتأدية عملة على أحسن وجه ممكن، كما يشجعه كلما تطلب الأمر ذلك.

#### ج- مرحلة الفهم مع صعوبة التطبيق :

وهى مرحلة يصل إليها الأخصائى بعد تخلصه من مخاوفه واسترضاء المشرف، فهو يشعر بالأمن والطمأنينة، ولذلك يكون قادراً على دراسة المواقف التى يتعرض لها فى أثناء قيامه بعمله ويعرف ما يحتاجه هذه المواقف من حلول وتصرفات، ويدرك ما يجب أن يكون ولكنه يجد صعوبة فى أن يقوم به كما يجب، ويكون غير قادر فى معظم الأحيان على التصرف السليم كما يعرف، وهنا يحتاج الأخصائى إلى أن يتعلم الكثير من المشرف الذى يجب أن يساعده على تطبيق ما يعرفه ويفهمه فى أثناء ممارسته العمل مع الجماعات، كما يساعده على أن ينقد نفسه ويقومها وذلك كى يساعده على النمو المهنى، وتأدية عمله على أحسن وجه ممكن، كما يشجعه على أن يفكر كثيراً فى تحسين ما يقوم به من أعمال ومسؤوليات، ويحلل المواقف التى يمر بها فى أثناء عمله ويرقى من أساليبه.

المهنية والأخصائى فى هذه المرحلة عادة ما يكون كثيراً التحدث عما يقوم به من أعمال، وكيف يؤديها بنجاح، وعلى المشرف فى هذه الحالة أن يتأكد من أن الأخصائى قادراً على تطبيق ما يحدث عنه : وأنه بدأ فى اكتساب المهارات الحقيقية فى العمل مع الجماعات. وفى هذه المرحلة يتقبل الأخصائى النقد الذى لم يكن فى استطاعتها يتقبله فى المرحلتين السابقتين، كما يتقبل التوجيه، والاستفادة من الإشراف ويعترف بأخطائه، وتظهر رغبته

فى دواسأ أسبابها وكىف يعالجها وتجنبها، وبحاول أن ىرقى أساليبها فى العمل وىطلب مساعده المشرف كلما شعر بحاجتها لها، وذلك للنمو المستقر للملاقة الإشرافىة.

وىجب على المشرف أن يقوم بتشجىع الأخصائى ومساعدته كى يضطره تقدمه وتجاهه فىما يقوم به من أعمال. هذا وىجب على المشرف أن ىدرك أن الأخصائى قد يأخذ مده طويلة حتى ىتخطى هذه المرحلة من النمو.

#### د- مرحلة التفرق فى الفهم والتطىق :-

وهنا ىبدأ الأخصائى فى هضم ما تعلمه واكتسبه من خبره ومهاره، وأصبح ذلك جزءا من كىانه الشخصى، وبعبارة أخرى أصبحت جزءا من شخصىته المهنىة، فهنا ىزول خوفه، وتزداد ثقة بنفسه فى التصرف. فى المواقف التى ىتعرض لها فى أثناء قىامه بمسؤولىاته المهنىة وتزداد قدرته على النقد والتحلىل واصلاح الأخطاء التى ىتعرض لها، وىصبح قادرا.

على أن ىغىر وىعدل من أساليبها فى العمل حسب ما تتطلبها المواقف المختلفة وقد ىنتاب الأخصائى الغرور فى بعض الأحيان، وىعتقد أنه قد وصل إلى قمة النمو المهنى خاصة إذا ما اقترن عمله بالنجاح والتقدىر ولذلك ىجب على المشرف فى هذه الحالة مساعدته على توسىع آفاقه واكتساب خبرات ومهارات جدىة حتى ىشعر الأخصائى أن أمامه الكثير من فرص التعلىم التى لا تنهى.

وىجب على المشرف فى هذه المرحلة أن ىشجع الأخصائى وىث فى الثقة وىعطىه الفرص كى ىعتمد على نفسه فى التصرف فى الكثير من المواقف والأعمال.

## ٥- مرحلة القدرة على توجيه الغير :

وهنا يكون الأخصائى قد اكتسب قدراً كبيراً من المعلومات والخبرات والمهارات التى تساعده وتؤمله على مساعدته الآخرين، أى أنه أصبح قادراً على الإشراف على الغير وتوجيههم.

### الريادة الثانوية :

يقوم المشرف بعمله فى المؤسسات خدمة الجماعة على أساس الريادة الثانوية أى أنه يعمل بطرقه المختلفة على مساعدة من يقوم بالريادة الأولية أو الريادة المباشرة مع الجماعات، أى أن الأخصائى الذى يعمل مباشرة مع الجماعات أو أى ناحية أخرى من برامج المؤسسة. وعلى ذلك فإخصائى الجماعة لا يعمل وحيداً، فهو والمشرف يجتمعان سوياً ليطلعا بمسئوليات الريادة لمساعدته الجماعة، ويحلا ويقوما ما يحدث فيها.

ويمكن تلخيص الدور الذى يقوم به كل من الأخصائى والمشرف بالنسبة إلى الريادة الأولية والثانوية وعلاقة كل منهما بالآخر فيما يلى :-

١- يضطلع الأخصائى بمسئولية العمل مباشرة مع الجماعة أو أى عمل آخر تبعاً لمسئوليات وظيفته، وفى حين أن علاقة المشرف بالجماعة أو العمل الآخر علاقة ثانوية بالنسبة للأخصائى، ويضطلع بمسئوليات أخصائى الجماعة.

٢- يعمل الأخصائى كممثل للمؤسسة فى علاقته مع الجماعة والتى تكون وجهها لوجه، كما أنه يقوم بدور الشخص الذى يساعد الجماعة على تحقيق أغراضها فى حين أن المشرف يعمل كشخص يساعد الأخصائى



على تأدية وظيفته وتحقيق أغراض وأهداف المؤسسة.

٣- يتصل الأخصائي بالمشرف عن طريق المناقشة أو التقارير، في حين أن المشرف يقوم بدراستها واتخاذها كأساس لمساعدته عندما يقومان سويا بتخطيط وتقويم العمل مع الجماعة.

### مبادئ الإشراف

المبادئ هي الأحكام أو التعبيرات التي تستعمل كمرشد للعمل تعتمد على ملاحظة مباشرة أو غير مباشرة للمواقف الاجتماعية المختلفة في أثناء ممارسة المهنة أى أن المبدأ هو حقيقة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة أو البحث العملى.

ولاشك أن للمبادئ هي معالم الطريق للمشرف، وتكون الإطار العام الذى يستخدمه ليتحقق أغراض التدريب بالمؤسسة. ولاشك أن برامج الإشراف ونمو الموظفين أو الأخصائيين بصفه عامة يتضمن تطبيق واستخدام كل مبادئ الخدمة الاجتماعية والتربية، كما أنها تستلزم معرفة المشرف لكل من نظريات الخدمة الاجتماعية والتربية التى لا تتعارض مع بعضها بل يكمل كل منها الآخر.

ومن الحقائق الواضحة أن استخدام المبادئ استخداما صحيحا من شأنه أن يزيل العقبات التى تعترض الأخصائيين من موظفين وطلاب ومتطوعين على النمو وأداء مسئوليتهم المهنية على أحسن وجه ممكن.

ويجب على المشرف ألا يقصر فى عمله على التزام مبادئ معينة وإنما عليه أن يكون على بينه بالآداء والافتراضات والفلسفة التى قامت عليها هذه

المبادئ وما تعنيه بالنسبة لسلوكه كمشرف، وبعبارة أخرى أن معرفه المشرف لهذه المبادئ وتقبله لها لا يكفي، بل يجب عليه أن يفهم ويؤمن بالفلسفة التي تقوم عليها هذه المبادئ، حتى يستطيع أن يؤدي وظيفته على أحسن وجه ممكن، ويعمل على تحقيق الأهداف التي من أجلها يمارس الإشراف، وفيما يلي بيان بأهم المبادئ الرئيسية في الإشراف التي ظهرت فوائدها أثناء ممارسة العملية الإشرافية للاسترشاد بها.

#### ١ - مبدأ الأهداف المعينة

أن مساعدة المشرفين لمن يشرفون عليهم بالمؤسسة يجب ألا تترك للصدف والارتجال بل يجب أن تكون لها أهداف واضحة موضوعة. ولا شك أن المشرف الذي يستطيع أن يعرف هذه الأهداف ويفهمها يستطيع بسهولة الإسهام بنجاح في تصميم وتنظيم محتويات البرامج التي تعمل على نمو الأخصائيين ومساعدتهم على تأدية مسؤولياتهم المهنية على أحسن وجه ممكن. ولا يخفى أن الأهداف التي يجب على المشرف أن يعرفها ويضعها أمامه ليعمل على تحقيقها في أثناء قيامه بعملية الإشراف متعددة ويمكن حصر أهمها في الآتي :-

- ١- مساعدة الأخصائي على التطبيق المباشر لطريقة العمل مع الجماعات التي يكلف بالعمل معها ومساعدتها، وذلك في حدود وظيفة المؤسسة.
- ٢- تعريف الأخصائي بمشاعره الإيجابية والسلبية، وضبط هذه المشاعر وإدراك أهميتها بالنسبة إلى :

أ - العلاقة بين العميل (فرد أو الجماعة) والأخصائي.

ب - العلاقة بين الأخصائي والمشرّف.

ج - العلاقة بين الأخصائي وموظفي المؤسسة

د - مساعدة الأخصائي على ربط البرامج العامة للرعاية الاجتماعية سواء أكانت حكومية أم أهلية، ومعرفة تأثيرها على الجماعات التي يقوم بمساعدتها.

هـ - مساعدة الأخصائي على ربط ألوان المعرفة التي تتعلق بالسلوك الإنساني مع بعضها واستخدام ذلك لفهم دوافع ومساعدته الجماعات التي يعمل معها هي وأعضائها وفقا لما تتطلبه كل حالة.

و - التوفيق بين رغبات الأخصائي واتجاهاته وأغراض وأهداف طريقة العمل مع الجماعات وتقبل مسئولية العمل بالمؤسسة.

ح - مساعدة الأخصائي على معرفة خدمات المؤسسة وربطها بالخدمة المنتظمة في المجتمع المحلي.

ط - مساعدة الأخصائي على معرفة الآراء الاجتماعية والنفسية التي تقوم عليها المشكلات التي تظهر في أثناء العمل مع الجماعات.

والخلاصة أن معرفة المشرّفين بالمؤسسة للأغراض والأهداف السابقة تساعدكم، كما تساعد موجهي التدريب بمعاهد الخدمة الاجتماعية على تحقيقها ومساعدة من يعرضون عليهم بالعمل على تحقيقها من جانبهم أيضا.

ويتضمن هذا المبدأ أن على المشرّف أن يقوم بدراسة من يشرف عليه ومعرفة نقط قوته وضعفه، كما يقوم بدراسة الجماعات التي يعمل معها

ومعرفة نقط قوتها وضعفها أيضا، ثم يخطط لمساعدته كل من الأخصائي وجماعته على ضوء هذه الدراسة وفي حدود الإطار العام للأهداف السابق الإشارة إليها. وفي الغالب لا يستطيع المشرف تحقيق أهدافه مره واحده وهنا يجب أن يقسم أهدافه الرئيسية إلى أهداف جزئية، ثم يقوم بتحقيق هذه الأهداف الجزئية كل واحد تلو الآخر، أو أنه يعمل على تحقيق أهدافه الرئيسية على عدة مراحل، وليس في هذا تعارض مع مفاهيم الخدمة الاجتماعية، بل يتمنى مع أحد مفاهيمها الرئيسية وهو مفهوم التقسيم أو التجزئ، أى تقسيم المشكلة إلى أجزاء ليسهل مساعده العميل على حلها.

كما يتضمن المبدأ أيضا أن معرفة الشخص الذى يتعلم للأغراض والأهداف التى تتعلق بدراسة تقرير، أو فيلم سينمائى، أو أى شئ آخر، يساعده على تعلمه بسهولة وبسر، كما أن هذه المعرفة تساعد المشرف أيضا على التركيز على هذه الأغراض والأهداف والعمل على تحقيقها من جانبى.

هذا، ونجد أن بعض المشرفين يرتاحون لعرض هذه الأغراض والأهداف وتوصيلها إلى من يشرفون عليهم عند البدء فى دراسة ما يراد دراسته، كما أن هناك بعضا آخر منهم يرتاح لعرضها عند الانتهاء من المناقشة والدراسة، وعلى كل، فهذا متروك لتصريف المشرف حسب الظروف التى يراها ويرتاح لها، ولو أن الأسلوب الأول هو الأفضل.

وفى النهاية يجب أن نعرف أن تحديد الأغراض والأهداف ما هو إلا مرشد للمشرف ومن يشرف عليه نحو نهاية هادفه واضحة، لأنها توضح للمعلمين فى محيطها نقط الاهتمام ووضع الجدول الزمنى الذى يساعد على تحقيق هذه الأغراض، والانتقال من نقطة لأخرى وهدف لآخر، أى أن

العملية الإشرافية ليست بعملية مرجحة، بل هي موضوعية يهدف لها المشرف ويشارك فيها من يشرف عليه.

ولاشك أن المشرفين في مجال العمل مع الجماعات يدركون ويكونون.

أهدافهم على الأسس والمبادئ التربوية الآتية :

أ - التعليم في أثناء قيام الشخص الذي يتعلم بالعمل عملية مستمرة وتقديمه.

ب- يجب أن ترتبط وتتمشى أغراض وأهداف التعليم مع أغراض وأهداف المؤسسة.

ج- تعليم الأفراد، كأفراد وجماعات يحتاج إلى مهارة لنقل المعلومات والخبرات من طرف إلى آخر.

د - أن النشاط التعليمي لا يمكن أن يتم إلا إذا أدرك القائمون بالتعليم ديناميكية سلوك الفرد والجماعة في المواقف التعليمية.

٢- مبادئ التوجيه :-

يتوقف تحقيق الأهداف، إلى حد كبير على إدراك المشرف ومن يشرف عليه، لذلك، الزمن والتمهيد والتهيئة والاستعداد النفسي والمناخ والتوقيت المناسب، أهمية كبيرة، الأمر الشبهه بالإنجاح أو فشل أي برنامج والطريقة التي يتخذ بها.

وأن مبدأ التوقيت يذكرنا بمعنى عملية المساعدة، وكيف أن لكل عملية بداية ووسط ونهاية، أي أن العملية المساعدة بناءها الزمني الذي يختلف عن

عملية لاخرى لاختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات وسواء تمت عملية المساعدة عن طريق خدمة الفرد أو خدمة الجماعة أو الإشراف أو غير ذلك.

وسيطرة المشرف على عامل الزمن والتوقيت تتوقف إلى حد كبير على معرفته ومهاراته فى المجالات الثلاثة الآتية :-

أ - التشخيص التربوى، أى معرفة المشرف للمستوى التعليمى لمن يشرف عليهم سواء أكانوا أفراداً أم جماعة، وحاجاتهم فى هذا المجال.

ب- سلوك الأفراد أو الجماعة وديناميكية التفاعلات التى تحدث بينهم.

ج- تكوين العثريات واستخدامها ايجابيا فى مجالى الإشراف والتدريب ولا يحدث ذلك عادة إلا إذا كان عدد الأخصائيين كبيراً ويستخدم المشرف الاجتماعى الإشرافية كوسيلة للإشراف.

ويتضمن مبدأ التوقيت ثلاث نقط مهمه :-

أ - البدء مع الأخصائى حيث هو :

لكى ينجح المشرف فى مساعدة من يشرف عليه، لابد أن يحدد للمشرف عند بداية عملية الإشراف المستوى المهنى لمن يشرف عليه، ولايتأتى له ذلك إلا بدراسة من يشرف عليه وجمع مايمكن الحصول عليه من المعلومات التى تتعلق به. ولأشك أن امتحانات التوظيف بالنسبة إلى الموظفين، واستماره التطوع بالنسبة إلى المتطوعين، والاستمارات التى ترسلها معاهد الخدمة الاجتماعية للمؤسسات قبل بدء فترة التدريب بالنسبة لطلاب معاهد الخدمة الاجتماعية للمؤسسات قبل بدء فترة التدريب بالنسبة لطلاب معاهد

الخدمة الاجتماعية وملاحظة المشرف لمن سيشرّف عليهم فى الفترة التوجيهية بالمؤسسة والمقابلات التمهيدية كلها مصادر خصبة لهذه المعلومات التى تساعد المشرف على معرفة الكثير من مستواهم وتحديد حاجاتهم. وهنا يجب عليه أن يبدأ معهم حيث هم، ويتدرج معهم فى مساعدتهم على النمو وأداء أعمالهم على أحسن وجه ممكن ولا يخفى علينا أن الأخصائى سوف لا يستفيد من عملية الإشراف إذا بدأ مع المشرف بمستوى أقل من مستواه، لأن أخصائى سينصرف عن متابعة ما يناقش من موضوعات فى الاجتماعات الإشرافية، وتضعف روحه المعنوية وتسوء العلاقة الإشرافية، ويقاوم عملية الإشراف.

#### ب- التحرك حسب قدرة الأخصائى :-

يجب أن تتمشى مساعده المشرف حسب قدرة من يشرف عليه - فرداً كان أو جماعة - على الاستفادة من فرص النمو التى يهيئها له المشرف، ولا يجوز أن يدفعه دفعا لتحقيق هذا النمو، وبعبارة أخرى يجب أن تكون حركة المساعدة متمشية مع قدرات الأخصائى فلا يصبح أن تكون هذه الحركة أسرع أو أبطأ من قدرة الأخصائى على الحركة والمعروف أن الأخطاء تنتج من السرعة، كما أنها تنتج من البطء، إلا أنها تكون فى حالة السرعة أكثر منها فى حالة البطء فعند الإسراع نجد أن الأخصائى يبدأ فى فقد الثقة فيما يقال، كما يفقد الثقة فى نفسه أيضا، وتظهر عليه الحيرة ويتمرد فى الاشتراك فى المناقشة، وذلك لعدم استطاعته ملاحقة المشرف فى معالجة للنقط والموضوعات المختلفة. ولأنك أن المشرف المهارى يستطيع أن يلمس هذه الأغراض قبل استفحالها ويتمم الأخصائى ويشكو من ذلك خاصة إذا

كان ناضجا. كذلك الحال فى حالة الأبطاء، حيث يظهر على الأخصائى التبرم ونفاذ الصبر وظهور المشاعر السلبية فى بعض الأحيان، لذلك يجب على المشرف هنا أن يكون يقظا لكل ذلك ويعمل على مداركته فى مراحل الأولى.

وفى بعض الأحيان يتعمد فرد أو أثنان فى الاجتماعات الإشرافية الجماعية أن يدفع الجماعة دفعا لتسير بأكثر من طاقتها وسرعتها، أو يعطلا تقدم الجماعة وإبطاء سرعتها، وهنا يجب على المشرف أن يقوم بعلاج مثل هذه الحالات فى الاجتماعات الإشرافية الفردية مع هؤلاء الأفراد إذا لم يتمكن من معالجة الأمور فى أثناء الاجتماعات الإشرافية الجماعية. هذا ولا يخفى أن الأعضاء الأخصائيين لهم تأثيرهم الكبير إذا ما أوقفوهما عند حدهما، ولا يحدث هذا إلا عند نضج الجماعة.

#### جـ- اختيار وتحديد الوقت المناسب للبت فى الأمور :

يجب على المشرف أن يضع جدولا زمنيا لمساعدته من يشرف عليه سواء أكان موظفا أو متطوعا، أم طالبا، من طلاب الخدمة الاجتماعية، كما عليه أن يساعد من يشرف عليه على وضع جدول زمنى لمساعدته الممىل - فردا أو جماعة - على أن يقسم الزمن فى كل حالة إلى ثلاثة أقسام، أولها البداية أى بداية عملية المساعدة، والقسمين الآخرين للوسط والنهاية. وقد تبدو هذه العملية صعبة لأننا نتعامل مع علاقات وتفاعلات إنسانية تتدخل فيها عوامل من الصعب وضع الحدود الزمنية لها، إلا أن الحقيقة غير ذلك، لأن من يقوم بعملية المساعدة عليه أن يضع الجدول الزمنى لها، ثم يقف بين الحين والآخر لعمل تقويم للحالة وعلى ضوءها التقويم يمكن تعديل الجدول



الزمنة بما يلائم ظروف كل حالة.

وهنا قد يتسائل البعض عن أهمية الجداول الزمنية طالما أنه من الممكن تعديله، والحقيقة أنه يساعد على التخطيط لعملية المساعدة والعمل على تنفيذ ما جاء بهذا التخطيط، كما أنه يساعد من يقوم بعملية المساعدة بتقويم الموقف على الدوام ومحاسبة نفسه، وتدارك أوجه النقص أن وجدت، وهذا يؤيد أيضا أن عملية المساعدة ليست بعملية مرتجلة كما سبق أن ذكرنا عند الحديث عن مبدأ الأهداف المعينة.

ويتضمن البدء اختيار الوقت المناسب للبت في الأمور، ولاشك أن هذا يحتاج إلى خبرة ومهارة من المشرف ليتمكن من مساعدة من يشرف عليهم أحسن مساعدة ممكنة.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، إذا قام المشرف بمناقشة نقطة أو موضوع مع من مشرف عليه وطال وقت المناقشة أكثر من اللازم، فلاشك أن الأخصائي يشعر بالملل، وقد يتكون لديه اتجاه عدواني نحو المشرف الذي يتعب ويضيع وقته .... إلخ، كما أن سوء استخدام مضادة المناقشة يؤدي عادة إلى نفس النتيجة، فقد يصح أن تكون محتويات التقرير إلى من يناقشه، ويعرفه المشرف ومن يشرف عليه، أو ماله للمناقشة بينهما، غنية بالمواقف التعليمية المهمة، ولكن إذا ما استمرت مناقشتها لمدة طويلة أكثر من اللازم فإن الأخصائي يمل، ولا تحقق المناقشة أهدافها، ولا يخفى علينا أن الطاقة الجسمانية، والقدرة العقلية والتضج الانفعالي للأخصائي لها دخل كبير في هذه المواقف، فالأخصائي الذي يتمتع بدرجة عالية من الصفات السابقة يتحمل طول المناقشة الزائدة عن الحد أكثر من الشخص الذي بهذه الصفات

بدرجة أقل من الشخص الأول. وما من شك في أن حسن اختيار مادة المناقشة، وتعدد أنواعها ومصادرها، واختلاف موضوعاتها له دخل كبير في تلاميذ الآثار السبعة لطول المناقشة الواردة عن الحد.

ويجب أن نعرف أنه إذا قام عدد معتقول من الأخصائيين في الاجتماعات الإشرافية الجماعية بالسؤال على الدوام عن بعض نقاط مهمة تتعلق بموضوع سبق مناقشته بعد أن قدم بعد أن قدم للمشرف لموضوع آخر جديد، دل هذا عادة على أن الأخصائيين ليس لديهم الاستعداد لانتهاء مناقشة الموضوع السابق، ويجب على المشرف في هذه الحالة أن يعود لمناقشته مره أخرى. أما إذا قام فرد أو اثنان ببعض الاستفسارات التي تتعلق بالموضوع السابق فيجب أن تناقش هذه الأسئلة معهما على انفراد حتى لا يضيع وقت باقي الأخصائيين.

وفي بعض الأحيان قد يجد المشرف فردا أو بعض الأفراد يريدون أن يدرسوا نقطة من الواضح صحتها، فعلى المشرف هنا ألا يتضايق أو يغضب، بل عليه أن يعطى هذه النقطة بعض الوقت لمناقشتها، بشرط ألا تطفى على وقت النقط الأخرى، ويمكن المشرف إذا ما أصر الأفراد على وجهه نظره أن يؤجل الاستمرار في المناقشة لاجتماع آخر، وبذلك يعطيهم فسحة من الوقت للتفكير الواقعي في الموضوع، ويضيع الوقت الطويل على حساب النقط والموضوعات المراد مناقشتها وفقا للأهداف الموضوعية.

وفي نهاية الاجتماع الإشرافي، سواء أكان فرديا أم جماعيا، أو في نهاية فترة التدريب سواء أكانت طويلة أم قصيرة، يجب على المشرف أن يقوم بعملية تلخيص لما دار في الاجتماعات المختلفة، ليلهم الأخصائيون بأطراف

الموضوع أو الموضوعات المختلفة، ويتعلق بأزهارهم بوضوح.

وهناك بعض المشرفين الذين لا يرتاحون للتدخل عند وجود خلاف أو صراع بين بعض من يشرفون عليهم في أثناء الاجتماعات الإشرافية الجماعية بدعوى أنه يكثر من التفاعل، وللحقيقة أنه يجب أن يتدخل في الوقت المناسب لكي لا يزيد الخلاف والصراع وتساء العلاقة بين هؤلاء الأشخاص.

وفي نهاية المناقشة قد يحس المشرف أحياناً أن من يشرف عليه - فرداً أو جماعياً - قد بدأ عليه التعب، وهنا يفضل أن ينهي المشرف الاجتماع قبل نهايته المحددة ببعض الوقت بدلاً من أن يستمر في المناقشة التي سوف لا يجني منها أية فائدة، بل يجوز أن يكون لها أثرها السئ على ماسبق مناقشته، كما أنه في بعض الأحيان الأخرى يجد المشرف أنه من المفيد أن يطيل فترة الاجتماع بعضاً من الوقت حيث يمكنه اتمام المناقشة وجمع أطرافها وقد يضطر المشرف إلى التدخل عندما تهاجم الجماعة أحد أعضائها لحينه.

وهنا يجب على المشرف أن يقوم بمساعدة من يشرف عليهم على الرجوع إلى موضوع المناقشة مبعداً أياها عن التركيز على الأشخاص ومساعدتهم على التركيز على الجماعة والمناقشة بصفة عامة، وفي بعض الحالات التدرية قد يضطر المشرف إلى وقف الهجوم بأسلوب صريح، هذا وقد تقوم الجماعة أحياناً بحل المشكلة، وهنا يجب على المشرف ألا يتدخل في الأمر.

وعلى كل حال يجب على المشرف أن يكون حساساً ويقتل للتفاعلات التي تحدث بين الأفراد لتتلافى مثل هذه المواقف قبل حدوثها.

### ٣- مبدأ التركيز على العملاء :-

يجب على المشرف فى أثناء عملية الإشراف أن يركز على العملاء الذين يستفيدون من الخدمات المباشرة التى تقدمها المؤسسة، فنحن نعرف أن الغرض الرئيسى من الإعداد المهنى للموظفين بالمؤسسة ونموهم هو تسهيل ورفع مستوى الخدمات التى تقدمها المؤسسة للأفراد والجماعات والمجتمعات، وما لاشك فيه أن أغراض المؤسسة، بل وأغراض المؤسسة، بل وأغراض الخدمة الاجتماعية نفسها بصفة عامة، هى مقابلة الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للأسرة، وعلى هذا يجب على المشرفين والمسؤولين عن إدارة المؤسسة، والموظفين الآخرين، وطلاب الخدمة الاجتماعية، والمتطوعين أن يدركوا ويفهموا ذلك، وأن هذا هو غرضها الأول وما بقى من أغراض تعد أغراضاً ثانوية، وإذا كان ذلك مفهوماً واضحاً، نجد أنه يسهل نسبياً على المشرف مساعدة من يشرف عليه إلى الرجوع إلى هذه البؤرة من الاهتمام إذا ما بددت المناقشة عنها فى الاجتماعات الإشرافية الجماعية، فنجد أحياناً أن بعضاً من الأخصائيين هم الذين يذكرون بعضهم بذلك، إلا أن المشرف قد يجد نفسه أحياناً أخرى مضطراً إلى أن يقوم بهذه العملية.

وإذا ما تفاضينا عن هذه البؤرة من الاهتمام نجد أن المناقشة بالنسبة للأخصائى تصبح ثقيلة على نفسه، كما تظهر عليه السلبية ويعتريه الملل فى كثير من الأحيان لأنه هو الذى يقوم بمساعدة عملائه مقابلة حاجاتهم وإشباع رغباتهم، وهو الذى قد تصادفه بعض العقبات التى تمرق له عن تحقيق ذلك، سواء أكانت هذه العقبات شخصية لم تتعلق به ومهاراته كأخصائى، أم خارجية تتعلق بأسباب وعوامل خارجية عن إرادته، أى قد تتعلق هذه العوامل بالعملاء أو بالمؤسسة أو بالمجتمع أو غير ذلك وعلى كل، فالأخصائى يحتاج

إلى مساعدة المشرف على تذليل هذه العقبات ليصبح بالتالى قادراً على مساعده عملائه، وعلى هذا، إذا ما بعدت المناقشة فى المناقشات الإشرافية الفردية أو الجماعية عن ذلك أصبحت هذه الاجتماعات تافهه وليست لها قيمة فى نظره.

ويتضمن هذا المبدأ أنه يجب على المشرف أن يركز اهتمامه ومساعدته على ما يجب أن يتمله الأخصائى أو من يشرف عليه على وجه العموم حسب حاجاته وقدراته التى تختلف من شخص لآخر. فلو فرض أن المشرف يركز اهتمامه على مساعده الأخصائى على تكوين وتقوية العلاقة بينه وبين الجماعة وأعضائها، فلا يحص أن يتطرق إلى موضوع آخر فى نفس الوقت إلا إذا تطلب الموقف ذلك وكانت هناك حاجة ماسة تتطلب العلاج السريع.

وليكن معلومات أن تطبيق هذا المبدأ فى المؤسسة يختلف عن تطبيقه فى فصول معاهد الخدمة الاجتماعية، فعند مناقشة الحالات والمواقف التى تتعلق بالعملاء فى الفصل، فإننا نستخدمها لتخلص منها المبادئ والنظريات التى استخدم فى العمل مع الجماعات، أما مناقشتها فى أثناء التدريب العملى فتتركز حول استخدام هذه المبادئ والنظريات فى مساعده الجماعات التى يعمل معها الأخصائيون أو الطلاب أو المتطوعون.

#### ٤- تقدير مشاعر الأخصائى والاستجابة لها :-

توجد فى كل علاقة انسانية استجابات انفعالية ووجدانية تختلف بالنسبة للمشاركين فيها، ونوع الخبرة التى يتضمنها الموقف الاجتماعى القائم بينهم. فالشعور عامل أساسى للعلاقة الإنسانية، كما أنه هو الذى يحدد

نوعها سواء أكانت ايجابية أم سلبية، بناءه أم هدامه.

وللمشاعر جاتيان، أحدهما إيجابي والآخر سلبي، وأن إنكار أحدهما هو إنكار لجزء من الحقيقة، ولذلك يجب على المشرف أن يعترف بمشاعره ويواجهها إذا ما رغب في إيجاد وتنمية علاقة طيبة بينه وبين من يشرف عليه. فالمشرف وبخاصة حديث العهد بالإشراف الذى يتكر مخاوفه، وعدم شعوره بالأمن - إذا وجدنا - خاصة عندما يقابل من يشرف عليه لأول مرة، لا يستطيع أن يكون علاقة طيبة معه، وعلى ذلك سوف يعجز عن مساعدته، لأن إنكاره، لخوفه، سيحد من استجابة لمشاعره المختلفة اللازمة لتكوين علاقة بينه وبين من يشرف عليه. وعلى العكس من ذلك فإن اعترافه بالخوف وعدم الشعور بالأمن، سيساعده على تنظيم قدراته ومشاعره الايجابية لمقابلة الموقف بنجاح.

ويشبه ذلك المشرف الذى يسيطر على من يشرف عليهم فى الاجتماع الإشرافى الجماعى أو يفرض عليهم ألواناً من الموضوعات. لاشئ إلا لرغبته فى أن يشعر بنجاحهم وتقدمهم السريع، أو يقول الغير عنهم أنهم ناجحون فتقدموا بسرعة نتيجة لجهوده. وفى الحقيقة، هو يفعل ذلك نتيجة لعدم شعوره بالأمن والطمأنينة، ولو أدرك ذلك وواجهه، لتقبلهم كما هم، وإعطائهم الفرصة للنمو والتغير، بمساعدتهم على وضع محتويات الاجتماع التى يجب أن تتركز حول مقابلة حاجاتهم وإشباع رغباتهم، وليس لإشباع رغبته الشخصية.

وعلى المشرف أن يدرك ويفهم مشاعره الإيجابية والسلبية نحو الأفراد والجماعات والمؤسسات والمهنية، وأن يستطيع ضبط نفسه والسيطرة عليها،

وبذلك تتاح له الفرصة لحشد قواة لمواجهتها وإيجابية بناءة تساعد على تحقيق أهداف الإشراف بدلا من أن تقف حجر عثر أمامها. ولاشك، أن لذلك أيضا مرة الإيجابي على العلاقات السائدة بين الوحدات المشار إليها، هذه العلاقات التي تعتبر ضرورية لنجاح عملية الإشراف.

وأن إدراك الشرف لتجزئه وإنحرافه العاطفى نحو بعض الأشخاص يساعد على أن يضبط ويسيطر على مشاعره، ويعمل على تقديم مساعداته لهم على أساس مهنى، كذلك بعض الأنماط السلوكية التي قد تثير المشاعر السلبية فى المشرف مثل :-

أ - النقد اللاذع والاتجاه العدواني، نحو المشرف، أو نحو بعض الأفراد ممن يشرف عليهم أو نحوهم جميعاً.

ب- الشخص الذى يتحدث دائما مجرد التحدث، ويكون حديثه بعيدا عن المناقشة باستمرار.

ج- الشخص السلبى الذى لا يشترك فى المناقشة سواء بالأنفاظ أم بالحركات والتعبيرات الجسمية.

د - الشخص الذى يضايق الآخرين ويعطلهم عن الاشتراك فى المناقشة.

هـ- الشخص المسيطر الذى يريد أن يطفى على دور المشرف.

وهنا يجب على المشرف ألا ينفضب أو يشور، ويكون هادئاً رابط الجأش، فإذا ما غضب المشرف أصبح مثلهم، ولا يمكنه مساعدتهم. وعليه ألا يعنفهم على سلوكهم، أو يقارنهم بما يسلكه أمثالهم، ولأن ذلك سوف لايجدى ولايستفيد منه أحد، بل قد يزيد من مشكلتهم وعليه أن يقدر سلوكهم

ومشاعرهم حتى يشعرهم بأنهم لم يفقدوا حبة وتقبله ويعمل على وضع الحدود لسلوكهم.

فالمشرف مشاعره الايجابية والسلبية الخاصة به كأي إنسان آخر فهو لا يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح ويساعد من يشرف عليه إلا إذا اعترف بها وواجهها عن تأدية عمله، وستصبح قوه معطلة لمساعدته، لأنه الثمن الذي يدفعه الإنسان نتيجة لامساكه من مشاعرة وبخاصة السلبية هو الأقل من قدرته على الإحساس والشعور الايجابي، فاعتراف المشرف بمشاعره وحساسيته لما يشعر به من يشرف عليه والامتناع لما يقوله سواء أكان ذلك بالألفاظ أو بالأفعال، وبالاختصار، فإن تعبير المشرف عن مشاعره يساعده على الاتصال بمن يشرف عليه. هذا الاتصال الذي يتخذ كوسيلة لمساعدته.

على المشرف أن يستجيب للمشاعر التي يعبر عنها من يشرف عليهم ولو أن الأولية في التعليم تعطي لخدمة العملاء الذين تقوم المؤسسة بتقييم الخدمات المباشرة لهم، وكذلك الطريقة التي تستخدم في هذه المساعدات، إلا أن للمشرف ويحتمل أن يتجاهل الاستجابات الدافعية أو الإنفعالية لمن يشرف عليهم. فالتخوف أو القلق، ومقاومة التغيير، والتمرد، والارتباك أو الشك، والقموض الذي يظهر عليهم لاشك، أنه يعرقل تعليمهم ولذلك يجب على المشرف أن يتقن ويستجيب لهذا المشاعر ويساعدهم على التخلص منها.

وقد يتشعر الأستاذ الذي خدم أحد الموهوبين أو الإبداعيين في المدرسة، المشكلات لنדם توفر الخبرة أو المعلومات الكافية، ولهذا فإن المشرف الماهر يجب أن يستجيب بسرعة لذلك، ويساعده بأعطائه المعلومات التي يحتاج إليها، أو يعطيه اسم المرجع الذي يمكنه الرجوع إليه ليجد ما يحتاجه من معلومات.



وأحياناً نجد بعضاً من الأخصائيين يتمجلون عملية التعليم، بسرعة تفوق قدراتهم الطبيعية، لأنهم يرون أن يصبحوا ماهرين وقادرين على خدمة الناس، أو لأنهم لا يشعرون بالأمن الكافى داخل المؤسسة أو لاي سبب آخر فعلى المشرف هنا أن يقدر الشعور ويستجيب له، إما باشباع رغبتهم فى الاستزادة والإسراع من عملية التعليم إذا ما كان ذلك فى مقدورهم، أو يساعدهم على فهم أنفسهم ومعرفة قدراتهم وإدراك أنه يمكن لفهم تحصيل المعلومات الكثيره وإكتساب الخبرة والمهارة التى يرغبون فيها بعضى الوقت، أو بتوطيد العلاقة الإشرافية وإزالة قلقهم وعدم شعورهم بالأمن، أو غير ذلك من الحلول ليستفيدوا من الإشراف.

وللأخصائى أو الجماعة الأخصائيين الحق فى معرفة مشاعر المشرف التى تستخدم كوسيلة لنموهم. فمشاعر المشرف الإيجابية تستخدم لتقدير وتشجيع بعض الأعمال، وكذلك بعض أنواع السلوك، فى حين أن المشاعر السلبية - إذا ما وجدت علاقة طيبة بين المشرف ومن يشرف عليه - تستخدم كقوة تحمل على الحد من السلوك والأعمال غير المرغوب فيها. وعلى كل، فالمشرف - معقول عن أن يصون مشاعره وينظمها بالدرجة التى تساعد على نمو من يشرف عليه، ولا تؤثر عليه، ولا تؤثر عليه تأثيراً سلبياً.

وانتقال وتحويل المشاعر من شخص لآخر، أو م شخص لجماعة يحتاج إلى وسيلة من وسائل الاتصال، ولاشك أن الألفاظ هى أبسط وأسهل تلك الوسائل، وتصل إلى الطرف الآخر بسرعة، وهذا ما يعبر عنه بالاتصال اللفظى. ويمكن أن تنتقل المشاعر من طرف لآخر عن طريق تعبيرات الوجه، والحركات الجسميه، ورنه الصوت، وها هو يعبر عنه بالاتصال غير اللفظى، أو

الاتصال بالاحساس، والعامل الانفعال هو القاسم المشترك بين هذين النوعين من الاتصال والذي عن طريقه تنتقل مشاعر الفرح والكراهية، والخوف وغيرها إلى الطرف الآخر، وعلى كل، فأن الاتصال بالألفاظ هو الأهم، لأنه يتضمن عادة وسائل الاتصال غير اللفظية.

ولاشك أن المشرف مسئول عن تشجيعه لمن يشرف عليهم كى يعبروا عن مشاعرهم الايجابية والسلبية. وهنا نجد أيضا أن تعبيرهم لمشاعرهم السلبية بالألفاظ - بشرط اعتراف واستجابة المشرف لها سواء أكانت موجهة إلى الجماعات التي يعملون معها، أولها أنه يعطى للمشرف الفرصة للتخفيف من حدة هذه المشاعر وإزالة آثارها، ثم مساعدتهم على تكوين علاقة إشرافية طيبة، كما أنه يعمل على راحتهم النفسية والتخلص من كبت الانفعالات التي تموتهم عن خدمة الأفراد والجماعة، وثانيهما أنها تتضمن قيامهم ببحث وتحليل هذه الانفعالات وتقويم عملهم يساعدهم على النمو الفنى والاستفادة من المساعدة التي يقدمها لهم المشرف، ولاشك أن ذلك يترقب على الدور الذى يقوم به المشرف ومهارته فى الإشراف. هذا، فى حين أن تعبيرهم لمشاعرهم الايجابية يرفع الروح المعنوية بينهم وبين المشرف، ويزيد من قوة العلاقة الإشرافية بينهم، هذه العلاقة التي تعتبر أساساً لعملية المساعدة.

ويتضمن هذا المبدأ أنه يجب على المشرف أن يدرك الاستجابات النفسية للشخص الذى يتعلم، فالتعليم الحقيقي وبخاصة فى محيط الخدمة الاجتماعية صعب لانه يتضمن بعض التغيير فى شخصيه الفرد عن طريق اكتساب معلومات وخبرات جديدة. وتعليل بعض أنواع السلوك كى يستطيع خدمة الأفراد والجماعات، كما أن المتعلم يخاف هذا التغيير الذى يلازم

التعلم ولو أنه راغب فيه في الوقت نفسه. لأنه لا يريد التخلي أو الخروج عن المألوف الذي تعودده وارتاح له. فهو يقاومه كما يقاوم معاونته المشرف له ومقترحاته، ولذلك يجب على المشرف أن يجرى ما يريد أن يعمل للأخصائى إلى أجزاء تتفق مع قدرات، وبعبارة أخرى يجب أن يكون التعليم تدريجياً، وأن يثمر الأخصائى بالطمأنينة كى يسهل عليه عملية التغير، وتقبل الجديد من التعليم وقد يخفى الأخصائى فى الاجتماع مع المشرف خوفاً عدم اطمئنانه بالسكوت وعدم الاشتراك فى المناقشات، أو يتظاهر بأنه يعرف الموضوعات مثار المناقشة أو يتكلم دائماً عن النواحي النظرية مبعداً المناقشة عن الجانب العملى فى الاجتماع.

ويتضمن هذا المبدأ أيضاً أن الأخصائى قد يسقط شعوره بالنسبة إلى المشرفين الآخرين أو الأشخاص الآخرين الذين فى مركز السلطة كالرؤساء أو الوالدين، أو يسقط المشرف على من يشرف عليه شعوره بالنسبة إلى من أشرف عليهم، ولذلك يجب أن يبحث كل من المشرف ومن يشرف عليه شعوره نحو الآخرين ويعمل على إزالة أثره السئ أن وجد ويتوقف ذلك على مهاره المشرف فى الإشراف على علاقته مع من يشرف عليه.

#### د - مبدأ النشاط الذاتى :-

يجب على المشرف أن يراعى مبدأ النشاط الذاتى فى التعليم فعلم النفس التربوى هو أن العقل لا ينمو إلا بالعمل والنشاط الذاتى شأنه فى ذلك شأن الجسم فكما لا يستطيع الإنسان أن يتعلم السباحة إلا بممارسة السباحة، وكذلك لا يستطيع أن يتعلم التفكير الصحيح إلا إذا عود نفسه على التفكير والتقدير والحكم مره بعد أخرى، وقل مثل هذا فى الصفات الخلقية فالإنسان

لا يقدر على ضبط إلا بأن يروضها ويقاوم أهواها بالفعل مره بعد أخرى، ومن العيب أن يحاول تعلم هذه الصفات بمجرد أن يقرأها فى ذهن المعلم، وهو المشرف فى هذه الحالة. فالتشاط المعلم فى المدرسة وطرقه فى التعليم ليست مجديه إلا بمقدار ما تثير من النشاط الذاتى للتلاميذ، أو يحثون بأنفسهم، أى أن أفضل معيار للطريقة القويمه فى التعليم هو مبلغ علم وحفظ، بل هو مجهود وبحث وتنقيب ومحاولات وأخطاء.

وأن مبدأ النشاط الذاتى لا يقف عند التعلم العقلى وحده، بل يتعداه إلى التعلم الحركى والخلقى والاجتماعى، فالشخصية لا تنمو عن طريق الوعظ والتلقين والعطاء والتعاون معهم، وعن طريق مواجهه الصعوبات وتحمل المسئوليات.

ثم أن التعليم عن طريق النشاط الذاتى يزيد من احترام الفرد لنفسه، ويزيد من أطمئنانه وتصديقه ما يتعلمه، فى حين أن التعليم عن طرى التلقين يدعو إلى التسليم والإذعان والتواكل، ويحول دون ظهور شخصية المتعلم، بل أنه قد يجمع نزعه إلى الاستقلال وحاجته إلى التقدير، كما يسبب الأحباط الذى قد يعبر به الأخصائى صراحه أو يظهر على هيئة مقاومته للتعليم، أو مقاومته لعملية الإشراف بصفه عامه كما سيأتى بعد التحدث عن الاجتماعات الإشرافية الفردية ومن ثم كان النشاط الذاتى صله وثيقة بالصحة النفسية للفرد.

وما لنا نذهب بعيدا، فالنشاط الذاتى هو طريقه الطبيعة فى التربيه، فالطفل الصغير يتعلم المشى أو الكلام بمجهوده الذاتى، كما يتعلم الكثير من خصائص الأشياء التى تحيط به عن طريق اختباراته الشخصية، وعلى نحو

أجدى مما عمله به.

ومما سبق أن على المشرف ألا يحاول تعليم من يشرف عليه عن طريق التلقين والوعظ والأرشاد، بل يجب عليه أن يشركه فيما يريد أن يعمله ويساعده على أن يفكر ويحلل ويجد الحلول والإجابات لم يشار من نقط وأسئلة، وبذلك تضمن له النمو والتقدم والنصح المهني، ويتعلم كيف يفكر تفكيراً واقعياً منطقياً كما يعود استخدام نفس الأسلوب عندما يتعامل مع الجماعات وأعضائها.

ويتضمن هذا المبدأ أنه يجب على المشرف أن يستخدم من يشرف عليهم في قيادة المناقشات في الاجتماعات الإشرافية والجماعية وكذلك في اختيار محاور هذه الاجتماعات، أي اختبار مادة المناقشة فيها.

#### ٦- مبدأ تكوين العلاقة الإشرافية الطيبة :

العلاقة هي حجر الزاوية في بناء الإشراف، وهي المعبر بين المشرف وبين يشرف عليه، وهي شيء غير ملموس، وإنما سر نجاح الإشراف أو فشله. ولا يمكن للمشرف أن يستخدم ويستغل مهاراته لمساعدة من يشرف عليه وبدونها، حيث تصبح مهاراته عديمة الفائدة أو قليلة.

ونوع العلاقات، يتوقف على الشعور القائم بين المشرف ومن يشرف عليه، فالعلاقة أساسها الاستجابة الإنفعالية التي تملو وتنخفض، وتتقدم وتتقهقر، وعلى أساس السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية المختلفة وما يتبعه من استجابات مختلفة، فالعلاقة ما هي إلا حاله نفسه بين الأشخاص، وهي أداة أو وسيلة لحلق وإيجاد استجابات بين كل من يشرف عليه، والعلاقة

بين المشرف ومن يشرف عليه تحتاج إلى فترة من الزمن كى تتكون وتزدهر، فهي تنمو وتتغير نتيجة للمخبرات المختلفة التى يمر بها كل منهما فى الاجتماعات المختلفة والتى تبدأ من المقابلة التمهيدية أو ما قبلها.

ويجب أن تكون العلاقة بين المشرف ومن يشرف عليه علاقة مهنية فى حدود وظيفة المؤسسة فلا يتعامل المشرف ومن يشرف عليه إلا بالقدر الذى تتطلبه مصلحة العمل كما وضعت أسس المؤسسة.

ويجب أن تبنى العلاقة على أساس من الثقة والاحترام والحرية المتبادله بين الطرفين، فيجب على الأخصائى أن يثق بالمشرف كشخص له تدريبه الخاص. وصفاته الخاصة، وقدراته الفائقة، معين من قبل المؤسسة لمساعدته على النمو والتقدم. ومن أهم عوامل تكوين الثقة بين المشرف ومن يشرف عليه هو تقبله له، وإظهار شعور الاحترام والعطف والمودة له، والاهتمام به وبمشكلاته والعمل على مساعدته، أما من جانب المشرف فيمكن تقسيمها قسمين، أولهما أن يثق المشرف فى نفسه على أنه قادر على مساعدته من يشرف عليه وتحقيق أهداف عملية الإشراف، وألا أصبح قلقا مترددا فى معاملاته معه، ويعوق ذلك تنمية العلاقة بينهما، وأما القسم الثانى، فهو ثقة المشرف فيمن يشرف عليه وذلك من جانب القوى التى يتميز بها وقدراته على النمو والتغير وتحمل المسؤولية فى ذلك.

أما من ناحية الاحترام المتبادل، فيجب على المشرف أن يحترم من يشرف عليه مهما كان شكله أو لغته أو مظهره أو مستواه المهني، أى يجب أن تكون العلاقة خالية من أنواع التحيز الوجداني أو الانحراف العاطفي كالحب ومساعدته كما يجب على الأخصائى أن يحترم المشرف المعين من قبل

المؤسسة، والذي يكرم وقته ومجهوداته ويستخدم خبراته مهاراته لمساعدته، وذلك بتقدير الأخصائي لمشاعر المشرف ومجهوداته التي يبذلها لمساعدته، وتقبله لهذه المساعدة.

وأما الحرية المتبادلة فهي أيضا عنصر أساسي لقيام العلاقة المهنية الطيبة، فيجب على المشرف أن يشعر بالحرية، حتى يشعر بالرضا والطمأنينة في أثناء تأديته لوظيفته المهنية، وحرية المشرف هنا لا تعني أن حر في تقديم المساعدة لمن يشاء، ولكن الحرية هنا هي معرفته لحدوده، ولاشك أو وظيفته المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يؤده بتلك الحدود، التي بواسطتها يشعر بالسعادة والراحة والاطمئنان في أثناء مساعدته لمن يشرف عليه خاصة وأنه هو الذي قبل أن يعمل كمشرف في المؤسسة في حدود وظيفتها وبمحض اختياره وحرية أرائه، أما الحرية من جانب الأخصائي، فتعني أنه حر في تقبل مساعده المشرف وأرائه واقتراحاته له أو رفضها، وعلى المشرف أن يبصر من يشرف عليه في حالة عدم تقبله لرأى أو اقتراح أو مساعده بالفوائد التي يمكن أن يحصل عليها أو تحصل عليها الجماعة التي يعمل معها هي وأعضائها نتيجة لذلك، ويساعده بمهاره على أن يقرر ما يراه في ذلك، ويعباره أخرى يجب أن تكون العلاقة خالية من السيطرة والأرغام، لان استعمالها يتعارض مع مبدأ تقرير المصير، وهو أحد المبادئ الأساسية في الخدمة الاجتماعية.

ولقد قالت «مارجريت وليامسن» عن العلاقة : في هذه العلاقة يقدم المشرف المعين من قبيل المؤسسة ذو الإعداد والخبرة في مجال تخصصه بممثولي مساعده أخر قال معرفه وخبره لينمو كفرد ويؤدي وظيفته مستمتعاً وعلى خير وجه ممكن.

أما رأى «جونز» فقال أن هذه العلاقة تزيل بصفة عامة ضغوط ومخاوف وأحباط وعدم أمن الأخصائيين، وكما أنها تطلق عنان قدراتهم وروغباتهم، وقدراتهم الابتكارية وأمالهم وطموحهم، وتساعد على التخلص من الشك والريه، والتواكل على المشرف، وتوجد الثقة، والقدره على الاستفادة من المساعدة وأخذ القرارات السليمة.

وفي أحد المؤتمرات القومية عن الإشراف عرفت العلاقة الإشرافية بأنها علاقة بين طرفين تقوم على الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والاشتراك في تحمل المسئولية، فهي عملية ديناميكية تتضمن النمو والتقدم لكل من المشرف والأخصائي، وتبدأ في اجتماعها التمهيدى وتقوى بحضى الزمن.

ومن دلائل العلاقة الطيبة بين المشرف والأخصائي وجود الفهم والاحترام المتبادل بين كل منهما للوظيفة التى يؤديها كل منهما فكلاهما مهم وضرورى لتقوم المؤسسة بوظيفتها، فأخصائى الجماعه له عمله الحيوى لتقديم الخدمات المباشره للجماعات، ولأنك أنه هو الشخص المركزى لهذا الجماعات، أما المشرف فهو الشخص الذى يوجه الأخصائى للقيام بمسئوليته. كما أن دلائل العلاقة الطيبة بين المشرف والأخصائى الثقة والحرية والصراحة المتبادلة وسهولة الاتصال والتعبير، وأن مثل هذا الشعور يساعد كلا منهما على نقد وتحليل كل ما يؤثر فى العلاقة التى يظهر فى الحياه الجماعيه، كما تساعد كلا منهما على أن يتعلم من الآخر، فالإشراف ليس معناه فرض إرادته شخص على الآخر، ولكنه يتيح الاشتراك فى التقويم وتبادل الآراء والخطط والنتائج. فالمشرف ليس يرئس كما هو مفهوم ولكنه أخصائى متخصص.



ولاشك أن كلا من المشرف والأخصائي له دخل كبير في التأكيد على العلاقة الإشرافية. فالتجاه المشرف نحو وظيفته، وقلسته في الحياه، وفهمه للمؤسسه ووظيفتها وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى وبالمجتمع، وثقته في نفسه، وشعوره بالأمن والطمأنينه، وأسلوب استخدامه لسلطته وغير ذلك من العوامل المختلفه سواء أكانت نفسيه أم اجتماعيه لها تأثير كبير على العلاقة الإشرافيه، كذلك تنظيم المشرف لوقته، وكميه العمل الذي يقوم به لهما أثرهما الكبير في نمو العلاقة الإشرافيه، فتقسيم الوقت بين التصميم والإشراف والمسئوليات الإداريه، كل ذلك يساعد على تكوين العلاقة الإشرافيه الطيبه، وأن كثره العمل وعدم توزيع وتنظيم وقت المشرف على مسئولياته يؤدي إلى انفعاله وارتباك، ولاشك أن ذلك يؤثر تأثيرا سلبياً على العلاقة الإشرافيه.

أما خبره الأخصائي السابقه، وفهمه لعمله وظيفته، وشكوكه وقلقه ومخاوفه، وتفكيره في عدم القيام بمسئوليات وظيفته، ورغبته في طلب المساعدة، وبحثه عنها، ومعرفته لقوته وضعفه، وعدم خبرته وفهمه لنفسه وللناس، وقدراته على تكوين علاقة طيبه معهم وشخصيته وأتزانه وثقته في نفسه، وثقافته ونمط استجاباته للمواقف المختلفه، ولاشك أنها عوامل أخرى تتصل مباشره به، ومؤثر على العلاقة الإشرافيه.

هذا ولا يخفى أن الأخصائي قد لا يقبل مساعده المشرف نتيجة لخوفه من أن يفقد اعتماده على نفسه، ويصبح شخصا متكلا على غيره وهو المشرف في هذا الحال، كما أنه يكون من الصعب على المشرف أن يتقبل الأخصائي الذي يعتمد عليه كل الاعتماد، ويتوقف ذلك على مدى فهم المشرف ومن يشرف عليه لمعنى الإشراف، والدور الذي يجب أن يقوم به كل منهما في عملية الإشراف ولاشك أن لذلك أثره السلبى على العلاقة الإشرافيه.

كما لا يخفى أيضا أن روح الزمالة والصداقة التي توجد بين المشرف ومن سيشرّف عليه قد تعمل على تحوّل العلاقة المهنية التي يجب أن تقوم بينهما إلى علاقة شخصية ذات الأثر الهدام في عملية المساعدة، وعلى كل حال، يتوقف ذلك على المستوى الفنى لكل منهما وبخاصة للمشرف وتكثر هذه الظاهرة بين المشرف والمتطوعين الذين يقومون بالعمل مع الجماعات، وتقل كثيرا بين المشرف وطلاب معاهد الخدمة الاجتماعية الذين يقومون بالتدريب العملى فى المؤسسة.

#### ٧- مبدأ الديمقراطية :-

أن جذور الخدمة الاجتماعية تنبت من الدين وحب الإنسانه وتقوم فلسفتها على الإيمان بكرامه الأفراد، والاعتراف بفروقهم الفردية، وقوتهم، وحقهم فى تقرير أسلوب حياتهم وبمعنى آخر فإن فلسفتها تقوم على الفلسفة الديمقراطية، لا تعنى فقط الديمقراطية السياسية، بل هى أسلوب وطريقة المعيشة والحياه التى يعيشها ويحيها الأفراد، وبمعنى آخر فهى تؤثر وتحدد أفعال واستجابته وتفاعلات الأفراد فى المواقف الاجتماعية التى يواجهونها فى أثناء حياتهم الجماعية.

لتلخيص وتوضيح ما سبق، سنتحدث بشئ من التفصيل عن نقطة أساسية تنبت من الفلسفة الديمقراطية وتتصل اتصالا وثيقا بالإشراف هذه النقطة هى قوة الاختصاصى.

فكما يختلف الأفراد عن بعضهم نجد أنهم يختلفون أيضا فى مدى قرنتهم وضعفهم، أى أنهم يهتمون بمشروعات مختلفه من القوة والضعف.

ولهذا نجد أيضا هاتين الصفتين قابلتين للتغيير والتأثير بالمواقف الاجتماعية المختلفة، ولهذا نجد أن بعض الأخصائيين يحتاجون إلى مساعده المشرف في أكثر ما يحتاج البعض الآخر، فعلى المشرف أن يتقبل هذه الفروق الفردية ويستغل قوه كل منهم، ويقوم بمساعدته على النمو وأداء مسؤولياته المهنية على أحسن وجه ممكن، حسب قوته ومستواها، وبغض النظر أيضا عن ضعفه ومستواه، أى يجب على المشرف ألا يتحمل وحده مسؤوليه حل مشكلات الأخصائي المهنية التي يتعرض لها فى أثناء تأديته لأعماله بالموسسه، ومساعدته على النمو وتكوين الشخصية المهنية، وبعد ذلك ما قاله «مستر برائى» عند وصفه لخدمه الفرد الوظيفية :

مهما كانت قوه العميل وضعفه فهو يتحمل مسؤوليه حياته ويجب أن يستمر فى تحملها، فهو على الأقل لو سألتنا، ويجب ألا نقبل - أن نتحمل هذه المسؤوليه. فهو قد سألنا أن نساعدته على تحملها، وذلك بمساعدته على التغلب على تلك العقبات التي عرقلته عن تحملها، ويبحث عن هذه المساعدة أنصح عن بعض عناصره القويه، ومهمه الأخصائي هى مساعدته على تنمية قوته الكامنه الحقائق، واستخدام نفسه، وكذلك الموارد التي فى متناول يده والتي تتعلق بالمشكلات التي يواجهها ويريد التغلب عليها. فالمشكلة وهو المسئول عن التغلب عليها، ويقوم ذلك على الإيمان العميق بأن ديناميكية المساعدة ومصدر قوتها تقع على العميل الذى يطلب المساعدة وليست أساساً على الأخصائي.

والفلسفه السابقه تتعلق بخدمه الفرد. والحقيقه هى أنها فلسفه عامه تتعلق بمماريات الخدمه الاجتماعيه التي تتضمن الإشراف.

ولو اعتقد المشرف ذلك، لا اعتبر نفسه شخصاً معنياً ومساعداً لمن يشرف عليه. كما أن إيمانه بقوة من يشرف عليه يمنعه من أن يسيطر عليه سيطره دكتاتوريه ويساعده على أن يعبر عن أزمه ومقترحاته دون ضغط أو أرغام، ويصبح قادراً بسهولة على تكوين علاقة إشرافيه طيبة وهذه العلاقة التي تعد القوة الحيوية لمساعدته.

#### ٨- مبدأ التقويم-

يعمل المشرف على النمو الأخصائي وتحسين البرامج والخدمات التي تقدم مباشرة للعملاء بمعرفة المؤسسة ومن الأمور الهامة في الإشراف التقويم المستمر، والتقويم في الإشراف هو تحديد القيمة الفعلية للتغيرات التي تصاحب الجهود والتي تبذل في النواحي التي تتعلق بالأخصائي وما يقوم به مسئوليات مهنية على ضوء أهداف ووظيفة المؤسسة، فهي عملية كثفت عن مدى تحقيق أهداف الإشراف، فمن طريقة يمكن لكل من المشرف ومن يشرف عليه أن يرى بسهولة مدى ما وصل إليه من تحقيق أهدافه المقصوده التي يجب أن تتمشى مع أهداف المؤسسة. وبدون التقويم المستمر يعجز المشرف عن مساعده من يشرف عليه، وكذلك مساعده الجماعات التي يعمل معها هي وأعضائها على النمو والتقدم ومقابله حاجات البيئة المتغيرة. ولذلك فالتقويم في الإشراف عملية أساسيه وإجبارية، لأنه يساعدنا على معرفة مدى ما أحررناه من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافنا سواء أكانت هذه الأهداف قريبة أم بعيدة. وعلى المشرف أن يقوم بها ليتمكن من تحقيق أهدافه من جهة، وتقويم الخدمات التي تحتاجها البيئة من جهة أخرى.

وحيث أن التقويم يدعو إلى جمع الأدلة والبراهين التي تبين مدى نمو

الأخصائي وتأديته لوظيفته المهنية، وتقدم الجماعة التي يعمل معها كجماعه وكأفراد، لذلك يجب أن يكون التقييم عملية مستمرة لا تقف عند حده، كما يجب أن يكون شاملاً أو جزئياً، على أن يشترك فيه المشرف والأخصائي وكل من يمكن الاستفادة منهم في هذه العملية الحيوية بخاصه المدير المنفذ في المؤسسة إذا لزم الأمر ذلك.

ومن هذا يتضح لنا قيمة كتابه التقارير سواء تلك التقارير التي يكتبها المشرف نفسه أو التقارير التي يكتبها الأخصائي وكذلك تسجيل المعلومات التي تساعدنا في التقييم، ومعرفة مواطن القوه والضعف في الخطط والبرامج المستخلصة كوسائل لتحقيق أهداف الإشراف سواء أكان ذلك بالنسبة إلى الأخصائي أم بالنسبة إلى العملاء الذين تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات المباشرة لها.

هذا ولا يخفى علينا أن التقييم السليم يجب أن يقوم على دراسة مستمرة سواء أكانت هذه الدراسة للأخصائي أم الجماعات التي يعمل معها هي وأعضائها، أم المؤسسة والمجتمع المحلي، وبخاصه إذا ما عرفنا أن هذه الملاحظات تتغير على الدوام وأن عملية المساعدة لا يمكن أن تؤدي على الوجه الأكمل إلا بمن طريق هذه الدراسة المستمرة أيضاً.

والآن وقد انتهينا من عرض وشرح مبادئ الإشراف. وجب علينا أن نعرف أن هذه المبادئ تتصف بالديناميكية فبالتمعن في الدراسة في مجال الإشراف قد ينتظر تعديل بعضها أو ظهور مبادئ أخرى.

كما أن هناك نقطتين أساسيتين يجب مراعاتهما بالنسبة لمبادئ الإشراف، فالنقطة الأولى هي اعتبار جميع المبادئ واستخدامها في الإشراف

وحده واحده، لان استخدام البعض وأهمال البعض الآخر لا يحقق الأهداف المرجوه من استخدامها وتحقيق أهداف الإشراف. والنقطة الثانية هي أن مجرد معرفه هذه المبادئ لا يكفي لاكتساب المهارة فى الإشراف، فأى شخص يستطيع أن يعرف هذه المبادئ إذا ما توفر لديه الرغبة فى ذلك، ولكن المهارة فى استخدامها هي أهم شئ بالنسبة للمشرف الذى يكتسبها عن طريق استخدامه لنفسه استخداما ايجابيا، وكذلك استخدامه للمبادئ نفسها فى أثناء قيامه بعملية الإشراف.

ولاشك أن استخدام مبادئ الإشراف بطريقة صحيحة، ومهاره كافية لتحقيقان الأهداف المرجوه للإشراف. هذا، ويعتبر المشرف هو المسئول الأول عن ذلك. والأُن قد عرضنا معنى الإشراف ووظائفه الثلاث، ومبادئه وعرفنا أن من بين مسؤوليات الإشراف الإدارية اختيار المتطوعين لتقديم الخدمات المباشرة للأفراد والجماعات.

### الخصائص التى يجب أن يتسم بها المشرف

١ - يفضل أن يتمتع المشرف بصحة جيدة ومظهر جسمانى لائق فالمشرف الذى يعانى من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل الجهد الكافى، كما أن الاستجابة النفسى للمرض قد تتدخل فى العلاقة الإشرافية وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه. أما المشرف الذى يعانى من عاهه معينه فإنه قد لا يكون موضع سخرية للمشرف عليه، كما أن تلك العاهه قد تكسب المشرف اتجاهات معينه تؤثر على نحو سئ فى العلاقة الإشرافية، فقد يشعر المشرف بالنقص فينكمش أمام المشرف عليه، أو قد يكون عدوانياً نتيجة شعوره بالنقص فيتسلط على المشرف عليه.

٢- يجب أن يكون لدى المشرف المهارة على إقامة علاقة طيبة مع المشرف عليه وجماعات المشرف عليهم.

٣- يجب أن يتحلى المشرف بمقدرة على نقد الذات وتقويمها بطريقة موضوعية سليمة حتى لا تؤثر النواحي الذاتية على العلاقة الإشرافية.

٤- يجب أن يتمتع المشرف بالمقدرة على معاونته ومساعدته المشرف عليهم، وذلك لا يتأتى إلا إذا كان المشرف محباً للناس ولديه الرغبة الصادقة فى معاونتهم بدون أن ينسى حدوده المهنية.

٥- يجب أن يكون للمشرف فى حاله صحية نفسية سليمة حتى يستطيع أن يعالج مشاكله الشخصية بدون أن تنعكس على العلاقة الإشرافية.

٦- يجب أن يتسم المشرف بالتسامح والمرونة حتى يتمكن من أداء وظيفته التعليمية.

فالمشرف عليه يقع حتماً فى أخطاء كثيرة، فإذا لم يكن المشرف متسامحاً فإنه لا يستطيع تقبل تلك الأخطاء وتوجيهها، كما أن العملية التعليمية تتطلب مرونة فى الوسائل المستخدمة فى التعليم طبقاً لما يقتضيه الموقف.

٧- يجب أن يتسم المشرف بالمقدرة على الابتكار، فالإشراف فن والفن يعتمد على الاستعداد الشخصى إلى حد كبير. كما أن المشرف يجب أن يكون ملماً بطريقة خدمه الجماعة والعلوم المرتبه بها الماما كافيا حتى يستطيع أن يساعد المشرف عليه على تفهم عمله واكتساب المعلومات اللازمة.

٨- يجب أن يكون المشرف ماهراً فى التخطيط للإشراف وفى تنظيم عمله.

- ٩- يجب أن يكون المشرف ماهراً فى تحليل المواقف المختلفة حتى يتمكن من مساعدة المشرف عليه على تحليل المواقف الجماعية وتفهمها وعلاجها
- ١٠- يجب أن يكون المشرف مزوداً بثقافة عامه، إذ أن المواقف الجماعية التى يناقشها مع المشرف عليه قد تتدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عوامل ثقافية عديدة.

## دور المشرف

### أولاً- المشرف كمعلم

أن المشرف يقوم بوظيفة تعليمية فى العملية الإشرافية، وذلك يتطلب منه اتباع المبادئ التعليمية ومساعدة المشرف عليه على استخدام المعلومات النظرية وتطبيقها تطبيقاً سليماً. والمشرف كمعلم يقوم بمساعدة المشرف عليه على الاعتماد على نفسه وعلى توسيع دائره معارفه وتنمية مهاراته وقدراته.

كما أنه يساعد المشرف عليه على تقييم الذات بطريقة موضوعية ليستطيع المشرف عليه أن يكتسب بصبره وتمكنه من تقدير قدراته وحدوده ومناطق الضعف والقوه بطريقه سليمه.

### ثانياً - المشرف كملاحظ

يستخدم المشرف الملاحظه كوسيله للتعرف على علاقة المشرف عليه بالجماعه والمستوى الذى يؤدى به دوره المهني. لذلك فان المشرف يستطيع أن يلاحظ فى الجماعه نواحي كثيره لا يستطيع أن يلاحظها المشرف عليه لأنه أكثر التصاقاً بالجماعه أو لأنه ليس ملماً بطريقه خدمه الجماعه بالقدر



الذى توصل إليه المشرف.

وعند عقد اجتماع إشرافى مع المشرف عليه يقوم المشرف بمناقشة ما لاحظته مع المشرف عليه ومساعدته على تحليله والتخطيط له.

### ثالثاً - المشرف كممثل

يقوم المشرف كممثل لاختصاصى الجماعة الناجح عند قيادته للاجتماعات الإشرافية الجماعية، أو إذا قام لسبب أو لآخر بعمل مباشر مع الجماعات فيكون المشرف فى هذه الحالة نموذجاً لكيفية قياده وتوجيه المناقشات الجماعية أو مساعده الجماعة على وضع وتصميم وتنفيذ البرنامج، أو مساعده الجماعة على حل مشاكلها، وما إلى ذلك.

### رابعاً - المشرف كمصدر للمعلومات

نظراً لما يتمتع به المشرف من معرفه وخبرات فإن المشرف عليهم يلجأون إليه للاستفادة من تلك المعلومات كما أعوزهم الأمر.

ولكى يقوم المشرف بهذا الدور فيجب عليه أن يلم بالقدر الكافى من العلوم الإنسانية الأساسية المتصلة بطريقه خدمه الجماعة ومبادئ وأساليب طريقه خدمه الجماعة وبالمجتمع الذى تخدمه المؤسسة والمؤسسه ومواهبها وفلسفتها وأغراضها وجهازها الإدارى بحيث يستطيع أن يمد المشرف عليهم بالمعلومات المتعلقة بهذه التواحى كلما احتاجوا إلى ذلك.

وعلى المشرف أن يعاون الأعضاء على أن يكتسبوا بأنفسهم تلك المعلومات، ولا يعتمدوا عليه باستمرار اعتماداً كلياً.

### خامساً - المشرف كمستشار

يلجأ المشرف عليهم كثيراً إلى المشرف في غير أوقات الاجتماعات الإشرافية ليناقشوا معه وسائل عاجله.

لذلك يجب أن يكون المشرف مستعداً لكي يقدم النصيحة والعون كلما استشاره المشرف عليهم في تلك المسائل العاجله. ولا تعنى تلك الاستشارات العاجله الاستغناء عن الاجتماعات الإشرافية بل أنها مكمله لها ويتطلبها الموقف في حالات خاصه فقط.

### سادساً - المشرف كأخصائي جماعه

يعمل المشرف غالباً مع الجماعات إداريه كاللجان أو مع جماعات المهنيين في المؤسسة وأثناء قيامه بهذا الدور كأخصائي جماعه أن يتبع مبادئ وأساليب خدمه الجماعه.

### سابعاً - المشرف كمسجل

أن التسجيل جزء هام من عمل المشرف فيجب على المشرف أن يسجل الاجتماعات التي تحدث بينه وبين المشرف عليها أفراداً وجماعات أو ما يلاحظه أثناء زيارته للجماعات. إذ أن ذلك التسجيل يتيح له فرصه أفضل لتوجيه المشرف عليهم وتقييمهم كما أن التسجيل يستخدم في التقييم للعملية الإشرافية ذاتها.

## ثامناً - المشرف كمتعلم

يجب على المشرف أن يستمر في الإطلاع على ما يتصل بالإشراف وبطريقه خدمة الجماعة باستمرار حتى يستطيع أن يقوم بدوره كمستشار وكأخصائي وكمسجل وكمصدر للمعلومات ومثل وملاحظ ومعلم. لذلك فإن دور المشرف كمتعلم يمثل جزءاً أساسياً من الدور المتكامل للمشرف عليه للتعليم، والآخر مستنيد علماً هو الآخر كلما لمس أن المشرف لا يكف عن تزويده بالخبرات والمعلومات الجديدة.

## وسائل الإشراف وتقويمه

### وسائل الإشراف

تهدف عملية الإشراف بصفه عامة إلى النمو الفنى للموظفين والمتطوعين وطلاب معاهد الخدمة الاجتماعية. ومساعدتهم على أداء وظائفهم على أحسن وجه ممكن، وتحقيق أغراض وأهداف المؤسسة عن طريق توصيل خدماتها إلى العملاء ويتم ذلك عن طريق وسائل متعددة نركز أهمها فيما يلى :-

١- المقابلة التمهيدية.

٢- الملاحظة.

٣- التقارير.

٤- الاجتماع الإشرافى الفردى.

٥- الاجتماع الإشرافى الجماعى.

## ٦- الاجتماع الإشرافي التقويمي.

ولأهمية هذه الوسائل التي بواسطتها يستطيع الإشراف أن يحقق أهدافه ستقوم بدراستها بشئ من التفصيل مبتدئين بالمقابلة التمهيدية.

### المقابلة التمهيدية

#### ماهية المقابلة التمهيدية :-

المقابلة التمهيدية هي اجتماع شخصين أو أكثر وجها لوجه للمداوله فى موضوع أو موضوعات تهمهم.

وهناك نقطه مهمه يجب علينا أن نعرفها قبل التعمق فى دراسه المقابله التمهيديه ومحتوياتها وأغراضها، وهى أنه يوجد نوعان من المقابلات، فالنوع الأول هو المقابلة التمهيديه أو التوجيهيه للموظف المبتدئ أو المتطوع أو طلاب معاهد الخدمه الاجتماعيه الذين سيقومون بالتدريب العملى فى المؤسسة. والمقابله التمهيديه فى أول اجتماع إشرافى فردى يعقده المشرف مع من يشرف عليه قبل أن يتسلم مسؤولياته المهنيه فى المؤسسة، ويجوز أن نقول أن المقابلة التمهيديه هى آخر اجتماع إشرافى فردى يعقده المشرف مع من سيشرف عليه قبل أن يتسلم مسؤولياته المهنيه، وهذا عندما تتم التوجيه عن طريق اجتماعات إشرافيه فرديه.

أما النوع الثانى من المقابلات فهى تلك الاجتماعات التى تلى المقابله التمهيديه وتتم على أساس دورى بعد أن ينظم الأخصائيون فى العمل بغرض التعليم والاستشاره والتخطيط والتقويم وتسمى مثل هذه الاجتماعات

بالاجتماعات الإشرافية، ولكنى تحقق مثل هذه الاجتماعات أغراضها وأهدافها لا بد للمشرف أن يعرف بوضوح ما يجب مراعاته فى مثل هذه الاجتماعات بغض النظر عن تعدد أغراضها.

### الفترة التوجيهية :

وتسبق المقابلة التمهيدية عادة فترة تسمى بالفترة التوجيهية، يقوم فيها المشرف بتعريف الموظفين الجدد أو طلاب معاهد الخدمة الاجتماعية أو المتطوعين بالمجتمع الذى توجد به المؤسسة، وكذلك المؤسسة نفسها والمجتمعات التى بها، ويتركز توجيه المشرف حول مساعده من يشرف عليه ليشرع كأنه فى منزله، مرغوب فيه ومرحب به ليشرع بالأمن والطمانينه ويبدأ عمله بدلايه طيبه، ويتضمن التوجيه العناصر الآتية :

١- تقديم الأخصائى لزملائه الأخصائيين وموظفى السكرتارية والعمال على اختلاف تخصصاتهم وعلاقته بهم طريق الاتصال بهم.

٢- تعريف الأخصائى بالمؤسسة وأماكنها المختلفة، وكيفية الحصول على الأدوات والخامات التى تحتاج إليها الجماعه أو الجماعات التى يعمل معها.

٣- مساعده الأخصائى على معرفه روتين العمل القومى بالمؤسسة.

٤- امداد الأخصائى بمعلومات عن المؤسسة وأغراضها وبرامجها ونتائجها التكوينية... إلخ.

٥- تعريف الأخصائيين بالمجتمع المحلى وعلاقة برامج المؤسسة به ويستحسن أن

يمر الأخصائي بالمجتمع الخلى لدراسه.

ويتم التوجيه عن طريق اجتماعات توجيهيه فرديه أو جماعيه، أن الاجتماعات الجماعيه هي الطابع الغالب على هذه الاجتماعات. وقد يتم التوجيه أيضا عن طريق الملاحظة، أى ملاحظة الأخصائي لما يدور بالمؤسسه من أعمال. أو عن طريق القراءات الموجهه بمعرفه المشرف والتي يجب أن تكون التقارير السنويه والنشرات والمطبوعات الخاصه بالمؤسسه من بينها، كذلك قد تعقد دراسات تدريبيه يشترط فيها الموظفين والمتطوعين وطلاب الخدمه الاجتماعيه لمده أسبوع أو أكثر وذلك لاكتساب بعض المهارات وخاصه النشاط اللازمه للعمل مع الجماعات.

والحقيقه أن توجيهه الأخصائيين فى المؤسسه يتضمن الوسائل السابقه المشار إليها كلها أو بعضها يتوقف هذا على إمكانيات المؤسسه والمستوى للمهنى للأخصائيين. كما أن التوجيه يتضمن الكثير من مسئوليات المشرف الإداريه التى سبق توضيحها وشرحها عند الحديث عن الوظيفة الإداريه للإشراف.

والآن وقد عرفنا الفرق بين المقابله التمهيديه والاجتماع الإشرافى وصله المقابله التمهيديه بالفتره التوجيهيه نعود إلى الحديث مره أخرى عن المقابله التمهيديه بين المشرف ومن سيقوم بالعمل فى المؤسسه، هذه المقابله ذات الأهميه الفائقه التى لاينكرها أحد وبخاصه العاملين فى ميدان الخدمه الاجتماعيه لسبب رئيسى واحد هو أنها البدايه الحقيقيه أوالرسميه لعملية الإشراف، أى أنها تمهد السبيل لتكوين العلاقات والنمو والتغيير.

## الاستعداد للمقابلة

من المهم أن يحضر المشرف ويستعد لهذه المقابلة التمهيدية ليضمن لها النجاح وتحقيق أهدافها وتبدأ عملية الإشراف على أساس طيب يساعد على نمو الأخصائيين وأداء مسؤولياتهم المهنية على أحسن وجه ممكن ويشمل الاستعداد لهذه المقابلة.

### النقط الآتية :

١- مراجعه المعلومات العامة عن الموظف أو المتطوع أو طالب الخدمة الاجتماعية التي تجد عادة في استثماره التوظيف أو التطوع أو استثماره التدريب العملى التي ترسلها معاهد الخدمة الاجتماعية لمؤسسات التدريب، وتتضمن هذه المعلومات السن ودرجه الثقافه ونوع العمل أن وجد. والمهارات الشخصيه والهويات والرغبات الشخصيه وغيرها من المعلومات التي يجب أن تتضمنها الاستثمارات السابق الإشاره إليها. ولاشك أن لمعرفه هذه المعلومات فائدتين، أولهما أنها تسهل على المشرف عمليه بدء المقابله حيث يجد المشرف الماده الغزيره التي يستطيع أن يتخير منها ما يبدأ به المقابله كمهارات الأخصائي أو رغباته أو غير ذلك من النواحي التي تنطق به، أما الفائدة الثانيه فهي أنها تبين مدى اهتمام المشرف بمن يشرف عليه، وأن المسأله ليست مسأله روتين لذلك ولهذا أقره الطيب فى تكرين العلاقه الإشرافيه.

٢- وضع ترتيب النقط التي ستثار فى المقابله وتسلسلها، أى إعداد جدول أعمال، المقابله، ويتضمن ذلك وصف ومعلومات عن العمل الذى سيقوم به الأخصائي من حيث طبيعه العمل وزمانه ومكانه ولا يخفى

علينا أن هذه النقط ليست ملازمة لكل من المشرف والأخصائي ولكنها نقط للاسترشاد بها والامتداد للاجتماع فقط، لان الأخصائي قد يغير نقطا أخرى غير النقط المدرجة فى جدول أعمال، المقابلة ولها أهميتها بالنسبة له، وهنا يجب على المشرف أن يهتم ليزيل مخاوف الأخصائي أما النقط المدرجة فى جدول الأعمال المقابلة فيمكن الرجوع إليها عندما لا يؤثر الأخصائي نقطا أو أسئلة من عنده.

٣- عمل الترتيبات الخاصة بالمقابلة كأن يتصل المشرف بمن سيشرح عليه عن طريق خطاب أو شخص آخر لتحديد موعد المقابلة ومدتها ومكانها، كما يجب على المشرف أن يعمل الترتيب اللازم الذى يضمن عدم توقف المقابلة وتعطينا بعد البدء فيها، هذا مع مراعاة أن يكون مكان الاجتماع بعيدا عن الضوضاء، وجيد الإضاءة والتهوية ولو مقاعد مريحة وغير ذلك من العوامل التى تساعد على نجاح الاجتماع.

٤- تصميم وتنظيم الأهداف التى يراد الوصول إليها عن طريق المقابلة ولاشك أن هذه الأهداف هى جزء من جدول أعمال المقابلة، ويجب العمل على الاهتمام بها وتحقيقها وإلا اعتبرت المقابلة فاشلة، ويمكن حصر هذه الأهداف فى الآتى :-

#### أ - تكوين العلاقة الإشرافية :-

يجب علو المشرف أن يعمل على هذه المقابلة على إيجاد وتكوين علاقة طيبة بينه وبين من سيشرح عليه لتكوين وتمييع العلاقة الإشرافية اللازمة لعملية التعلم بينهما، وأساس تكوين هذه العلاقة هو تقبل المشرف لمن سيشرح عليه كما هو وحسب قدراته ومستوياته المهنية لأن ذلك يحمل



الأخصائي على الأطمئنان إلى المشرف وارتفاعه من معوته كما عليه أن يقدر ظروف المقابلة، فهو الموظف أو المتطوع أو الطالب لم يسبق لهما التعرف على بعضهما، كما أن كلاً منهما لديه فكرة عن مركز الآخر بالنسبة له، وهذا يؤثر في تكوين العلاقات لأن كل منهما لديه شعور خاص نحو الآخر، فالمشرف عادة يشعر بشئ من الأمن والطمأنينة الذين توفرهما له وظيفته في المؤسسة، في حين أن الآخر قد يشعر بشئ من الخوف والاضطراب والجداه نحو مقومات الموقف الاجتماعي الجديد التي تشمل للمشرف والمؤسسة. وعلى ذلك يجب على المشرف في هذه المقابلة أن يدرك ويقدر من سيشرف عليه، ويخاصه شعور الخوف الذي يوجد في مثل هذه المواقف والذي يقف حجر عثره في سبيل تكوين العلاقة الإشرافية ونمو الأخصائي، ويجب ألا يغيب على المشرف أن الغالبية العظمى من الأخصائيين يخفون الشعور بالخوف ولا يصرحون به. وهنا تظهر مهاره المشرف في مساعده من يشرف عليه في أن يعبر ويصرح عن خوفه، ليحس بالحرية والتلقائية في تصرفاته، ويصبح قادراً على مواجهه المواقف المختلفة، والاستفادة من المساعدات التي يقدمها له المشرف في المقابلة، فمثلاً يجوز أن يقول المشرف للأخصائي أن غالبية الأخصائيين يشعرون بشئ من الخوف في مثل هذه المقابلات، وكذلك عند مقابلتهم للجماعات التي سيعملون معها لأول مره وربما تشعر أنت أيضاً بمثل هذا الشعور، ومن هنا يجوز أن تبدأ وتسير مناقشة التي تساعد الأخصائي على التعبير والتنفيس عن مخاوفه المختلفة التي يحمل بالمشرف على ازالتها ومساعدته الأخصائي على التغلب عليها. وأحياناً ما يصير الأخصائي على معرفه موقفه وعده التصريح عن الشعور بالخوف الذي يشعر به، وهنا يجب على المشرف ألا يضغط على الأخصائيين أو يشبه حول هذه النقطة لأن ذلك

يزيد من مخاوفه التي تمرقل تكوين العلاقة الإشرافية، ويكتفى هنا بأن الأخصائي قد عرف من المشرف أن الخوف شيء طبيعي وظاهره مقبولة في مثل هذه المواقف، وهذا يساعد الأخصائي على الاطمئنان والتعبير عن خوفه في الاجتماعات الإشرافية المقبلة وعلى كل، يجب على المشرف هنا ألا يتجاهل خوف من يشرف عليه والعوامل التي أدت إليه من واقع خبراته السابقة ويعمل على تخفيف حدتها على قدر المستطاع.

ويخطئ المشرف عندما يستخدم في تعامله لغة صعبة أو اصطلاحات صعبة قد لا يفهمها في هذه المقابلة والتي قد تحدث نتيجة لرغبة المشرف في الحصول على تقبل الأخصائي له نتيجة لغزازه علمه ومادته، أو مقاومه المشرف للاشعوريه لعدم رغبته في الإشراف على الأخصائي لسبب أو آخر، أو لعدم شعور المشرف بالأمن والثقة بالنفس وبخاصة إذا كان المشرف حديث العهد بالإشراف، لذلك يجب على المشرف أن يكون واعياً ومدركاً لتلك الحقائق، وأن يستخدم الأسلوب الذي يدعو الأخصائي إلى الارتياح والاطمئنان والتمهيد لعلاقات إشرافية مثمرة.

ويجب على المشرف أن يهتم بالنقط التي يميزها ويعرضها الأخصائي أو يرى المشرف عرضها لاهميتها بالنسبة للأخصائي أكثر من اهتمامه بمحتويات المقابلة السابق وضعها وتصميمها بمعرفته المشرف، فلامانع من أن يسأل المشرف الأخصائي عن مدى قرب المؤسسة من منزله، وهل يعاني صعوبه المواصلات ومدى ارتياحه لمواعيد العمل بالمؤسسة، وغير ذلك من الأسئلة التي تساعد الأخصائي على التعبير عما يشعر به نحو الموضوعات المختلفة التي تؤثر على تأديته للعمل بالمؤسسة.

## ب- الاشتراك فى تحمل المسئولية مع الأخصائى :-

يجب ألا يشعر الأخصائى بأنه المسئول الوحيد عما يحدث فى الجماعة أو الجماعات التى يعمل بها، بل يجب أن يعرف أن هناك عوامل أخرى مسئول أيضا عن ذلك، وأن المشرف والمؤسسة يشاركان هذه المسئولية، لاشك أن معرفه الأخصائى لذلك تزيد من أمنه وطمأنينته وثقته فى نفسه، وهذا يساعده بالتالى على القيام بدوره كأخصائى على أحسن وجه ممكن، كما يساعد على تقوية العلاقة الإشرافية وتمكن المشرف من مساعدته أحسن مساعده ممكنه، وأن مجرد ذكر هذه الحقيقه بمعرفه المشرف للأخصائى لايكفى، بل يجب على المشرف أن يعتقد ويؤمن بذلك، ويعمل على إثبات ذلك عملياً للأخصائى حتى لاتزعزع ثقته الأخصائى فى المشرف وفى المؤسسة وتجنب الأثر الهدام لذلك. فمثلا يجب على المؤسسة أن توفر كل ما من شأنه أن يساعد الأخصائى على القيام بمعله مع الجماعات، كتوفير الأدوات والخامات اللازمه لاجه لتسجيل البيانات والمعلومات التى تطلب منه، كمها يجب أن يفهم أن المشرف موجود بالمؤسسة لمساعدته عند اللزوم وكلما استدهى الأمر ذلك.

## ج- مساعده الأخصائى لبدأ عمله مع الجماعة :-

من المشاكل التى تواجه الأخصائيين أو طلاب الخدمه الاجتماعيه أو المتطوعين عندما يبدأون العمل مع الجماعات المختلفه هو أنهم لايعرفون ماذا يفعلون مع الجماعات وكيف يبدأون العمل معهم، ولاشك أن هذه هى إحدى مسئوليات المشرف الذى يجب أن يساعد من يشرف عليهم ويهدمهم بالمعونة اللازمه حتى يعرفوا دورهم فى المؤسسة ويستطيعوا بدء العمل مع

الجماعات والتغلب على مثل هذه الصعوبات، ومن الظواهر الملموسة في مجال العمل مع الجماعات أننا نجد أن بعض الأخصائيين وبخاصة طلاب الخدمة الاجتماعية يلجأون للمشرفين طالبين نقلهم من الجماعات التي يعملون معها إلى جماعات أخرى أو نقلهم من المؤسسة التي يتدربون بها إلى مؤسسة أخرى معللين ذلك بأسباب مختلفة، والحقيقة أن السبب الرئيسي لذلك، وشعرهم بالفشل نتيجة لعدم قدرتهم على العمل مع جماعاتهم ومساعدتهم، وذلك لأن أحد لم يساعدهم المساعده الكافيه ليبدأوا العمل مع جماعاتهم بنجاح.

كما أن هناك بعضا من المشرفين بالمؤسسات يزيدون العليلين به فلا يكتفون بعدم مساعده الطالب على بدء عمله مع الجماعه، بل يتحدثونه علنا طنا منهم أن هذا التحدى سيلهب حماسهم، فيقولون له (هذه هي الجماعه التي ستعمل معها، وإنتى أود أن أرى كيف ستعمل معها، أريد أن أرى خدمه الجماعه التي تعلمتها بالكلية أو المعهد)، ولا يخفى علينا الأثر السيئ الذى يتركه ذلك على الطالب من خوف وقلق واضطراب وقد الثقة بالنفس وعدم القدرة على مواجهه المواقف الاجتماعيه أثناء ممارسة الحياة الجماعية للجماعه التي يعمل بها.

الخلاصة، هى أنه يجب على المشرف أن يزود من يشرف عليه بكل مايساعده على أن يبدأ عمله مع الجماعه بنجاح، فمثلا يجب على المشرف أن يساعد الأخصائى على أن يعبر عن مشاعر الخوف التي تعتربه عندما يقابل جماعته الجديده ليستطيع أن يكون علاقات طيبه معها، فالأخصائى الذى ينكر مخاوفه هذه سوف يعجز عن مساعدتها، لأن إنكاره لخوفه سيحد من

استخدامه لمشاعره المختلفة اللازمة لتكوين العلاقة بينه وبين الجماعة وأعضائها. وعلى العكس من ذلك فإن اعترافه بالخوف مساعدته على تنظيم وحشد قدراته ومشاعره الإيجابية لمقابله الموقف بنجاح.

هذا وتوجد بعض المعلومات التي يجب على الأخصائي أو يعرفها عن الجماعة كعدد أعضائها وأعمارهم وخبراتهم السابقة في المؤسسة إن وجدت، وكيف تكونت الجماعة وأغراضها وأهدافها وبرامجها حتى يستطيع أن يبدأ العمل معها بشئ من السهولة، كما يجب ألا يغيب عن البال أنه ليس من المهم أن يعرف الأخصائي كل شئ بالتفصيل عن الجماعة وأعضائها من المشرف، كمعرفه سلوك الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم لأن ذلك قد يعوقه عن العمل معهم بحرية وتلقائيته وعلى المشرف أن يعطي الأخصائي فحره عامه عن الجماعة، وغير أن يكون علاقته ويكتشف باقى المعلومات سى يريد الحصول عليها فى أثناء عمله معها.

ويجب على المشرف أن يناقش الأخصائي فى بعض الأفكار التي تتعلق بالبرامج وأوجه النشاط المختلفة التي يجوز أن تمارسها الجماعة فى أول اجتماع لها مع الأخصائي، ويتأكد المشرف ويضمن من أن الأخصائي أصبح قادرا على تعليمها وقيادتها نتيجة لمناقشتها معه بشئ من التفصيل ولو أدى ذلك إلى قيام المشرف بالتوضيح العملى لهذه الأوجه المختلفة من النشاط فى أثناء المقابلة التمهيدية، كما يساعد الأخصائي على الرجوع إلى بعض المراجع التي تساعد فى هذا المجال إذا دعى الأمر ذلك، ويجب أن يتضمن هذا النشاط بعض ألعاب التعارف، وأن يبرز المشرف للأخصائي وجوب تقديم الأخصائي نفسه للجماعة قبل أن يبدأ أعضاء الجماعة بتقديم أنفسهم فى

أثناء الاجتماع لأن الجماعة تريد أن تعرف بعض المعلومات عن الأخصائى الذى سيعمل معها. وعلى المشرف أيضا أن يشجع الأخصائى بأن يسأل أعضاء الجماعة عن حاجاتهم ورغباتهم وخبراتهم السابقة وما يريدون أن يفعلوه.

وبالاختصار، يجب على المشرف أن يزود الأخصائى بكل ما يمكنه من تأديده عمله بنجاح مع الجماعة التى سيعمل معها فى هذا الاجتماع الأول، ليترك أثرا طيبا فى نفوس كلا من الأخصائى والأعضاء ويكون عاملا من عوامل التقدم والنجاح، سواء كان ذلك فى مجال العمل مع الجماعة أم فى مجال العلاقة الإشرافية

#### د - الإشراف :-

يجب على المشرف قبل نهاية المقابلة أن يناقش موضوع الإشراف مع الأخصائى، ويتأكد قبل مغادرته مكان المقابلة أنه فاهم معناه والفرص منه، وأنه ليس لحاسبته عن أخطائه، بل لمساعدته على النمو وتأديده عمله على أحسن وجه ممكن. كما يجب أن يحيط المشرف الأخصائى بموعد الاجتماعات الإشرافية ومدتها ومكانها ومحتوياتها، والدور الذى يجب أن يقوم به الأخصائى فى هذه الاجتماعات.

ويجب على المشرف ألا يسرع ويدفع المقابلة دفعا ليحقق جميع الأهداف التى وضعها للمقابلة، بل عليه أن يسير حسب قدرات الشخص والظروف التى تحققها وتوجدتها المقابلة نفسها حتى لا تطلب الأمر إلى تأجيل بعض النقاط لاجتماع آخر، لأن ذلك قد يكون له تأثير عكسى فى تنويع العلاقات الطيبة بين المشرف والشخص الآخر. كما يجب على كل

من المشرف والاختصاصي قبل نهايه المقابله أن يقوموا بتلخيص المناقشات التي دارت فيها لتكون واضحاً أمام كل منهما وبخاصه الاختصاصي ويسأل المشرف الاختصاصي مرة أخرى عما إذا كان لديه بعض الأسئلة أو الاستفسارات التي تتعلق بالعمل، ويذكره مره أخرى بأنه موجود بالمؤسسه لمساعدته عند اللزوم وعندما يشعر بأنه في حاجه لذلك، وينهى المقابله بتمنياته الطيبة ونجاحه في عمله، ولاشك أن لهذا أثره الطيب في توطيد العلاقة الاشرافية.

#### العوامل التي تعمل على نجاح المقابله التمهيديه:-

يجب على المشرف بالاضافه إلى ماسبق ذكره، أن يراعى العوامل التي تعمل على نجاح المقابله والتي يمكن حصرها في الآتي:

##### ١ - دقة الملاحظه:-

لاشك أن الملاحظه هي أساس وركن متين في عمليه الدراسه التي لا بد أن يستعد لها المشرف بما تزود من خبرات ومهارات في حياته العلميه والعملية حتى يتمكن من ملاحظه السلوك الانساني بما فيه من اتجاهات ومشاعر واستجابات، فالمشرف يستطيع ملاحظه مقاومه الاختصاصي للاشراف، كما يمكن أن يلاحظ المشرف تعلق الاختصاصي وميله إلى التواكل وتناقضه في الحديث أو التهرب منه أوغير ذلك من جوانب السلوك الانساني.

##### ٢ - حسن الاستماع:-

يجب على المشرف أن يعرف متى يتكلم ومتى يكف عن الكلام

ويستمتع لان ذلك يشعر الاخصائى بالاحترام وأهميه مايقوله، ويعطيه الفرصه للتنفيس الانفعالى وازاله مخاوفه فيما يتعلق بمواقفه، كسا يعطى المشرف الفرصه لان يعرف الكثير عنه.

### ٣- البدء مع الشخص حديث هو:-

هذا هو أحد أسس تكوين العلاقة المهنية الطبيه بين المشرف والاختصاصى التى تقوم على المبدأ الديمقراطى الذى يحرم الفروق الفرديه، ويتقبل الشخص والبدء حيث هو، يمكن مساعدته على النمو والتقدم، أما اذا لم يتقبل المشرف الشخص حيث هو، وعامله معاملته أقل أو أعلى من مستواه فان العلاقة الاشرافيه لاتتم على الوجه المطلوب، ولاتؤتى ثمارها المرجوه، وتكون ذات تأثير عكسى.

### ٤- طريقة توجيه الأسئلة:-

أن أسئلة المشرف يجب أن تبدأ عندما ينتهى الاختصاصى من الكلام، وتحول إلى الاتجاه الذى يرسمه المشرف. ويجب ألا يرهق المشرف الشخص الآخر بكثرة الأسئلة التى يجب أن يرتاح لها الشخص الآخر فالأسئلة التى توحى بالشك أو تحمل فى طياتها الاتهام تزيد مخاوف الاختصاصى وتعرقل حسن سير المقابلة. ولايجوز أن تبدو بعض الأسئلة تهكميه، أو تكون اجابتها أما «نعم» أو «لا» الا اذا كان الجواب الذى نريده لايزيد على ذلك. والأسئلة غير المباشره من أحسن الأسئلة وبخاصه فى مواقف المقاومة. وهناك بعض الاشخاص الذين قد يسألون المشرف أسئلة خاصه بشخصه، ومعنى هذا أن الشخص فى شوق لمعرفة بعض الشئ عن الشخص الذى عرف عنه الكثير، وفى هذا الحال، يستحسن اجابته صريحه مختصره صادقه، أى



أنه يجب على المشرف أن يجيب على أسئلة، ويجب مراعاة العوامل السابقة بطريقة لا تؤثر في سير المقابلة واتصال أجزائها واتساقها، كما يجب أن نعرف أن العوامل السابقة لا تعمل على نجاح المقابلة التمهيدية فقط، بل تعمل أيضا على نجاح الاجتماعات الاشرافيه الأخرى والتي ستحدث عنها بعد ذلك.

### تقوم المقابلة التمهيدية:-

على المشرف بعد المقابلة التمهيدية أن يستطيع أن يجيب على:

- ١- ما نوع العلاقة التي كونتها مع الشخص الآخر؟
  - ٢- لماذا يرغب هذا الشخص في القيام بهذه الوظيفة؟
  - ٣- ما الذى أعرفه عن هذا الشخص من ناحيه رغباته وقدراته ومايجبه ويكرهه؟
  - ٤- ما المعلومات التى حصلت عليها، والتي ستمكنى من مساعدته فى المستقبل؟
  - ٥- ما الصوره التى أعطيتها له عن العمل الذى سيقوم به؟
  - ٦- ما المساعدة التى يحتاجها مباشرة؟
- ولكى تنمو العلاقة المهنية بين المشرف والاختصاصى فى العمل على أساس سليم، وينمو الاختصاصى ويتقدم فى عمله، يجب أن تحقق المقابلة التمهيدية والاجتماعات الاشرافيه الفرديه الأولى النقاط الآتية:-
- ١- أن يدرك الاختصاصى وظيفته المؤسسه فى المجتمع المحلى والفلسفه التى

يقوم عليها العمل فى المؤسسة وكذلك البرامج.

٢- أن يدرك الاختصاصى أهمية العمل الذى سيقوم به بالنسبة لباقى العمل بالمؤسسة.

٣- أن يدرك الاختصاصى أن المؤسسة تنتظر وتتوقع منه أن يشترك فى بعض برامج التدريب التى تعينه على اداء عمله على أحسن وجه ممكن.

٤- أن يدرك الاختصاصى أن الجزء الأكبر من تدريبه سيكون عن طريق العلاقة الاشرافيه، ويتطلب ذلك تعاوننا خاصا من ناحيته.

٥- أن يدرك الاختصاصى نوع المساعدة والمعونه التى يمكن أن يحصل عليها عن طريق العلاقة الاشرافيه ويتوقف ذلك على مدى تقبله واستخدامه لعملية الاشراف.

### الملاحظات

تم ملاحظه المشرف للمشرف عليه أثناء المؤتمرات الاشرافيه أو أثناء الاجتماعات المختلفه، أو فى المقابلات التى تتم بينهما. أو أثناء زياره المشرف للجماعه التى يعمل معها المشرف عليه.

ويعترض البعض على الملاحظه التى تتم أثناء زياره المشرف للجماعه بينما يؤيدها آخرون كأحدى الوسائل الأساسيه للتقييم.

وسوف نتعرض هنا ازاء هذا الاختلاف إلى حجج كل فريق من الفريقين.

### ١- حجج المؤيدين:-

١- أن الجماعات ذات مدد البقاء ذات مدد البقاء الاطول فى المؤسسة قد

تعودت على زيارات يقوم بها أشخاص لها، بحيث لا تؤثر تلك الزيارات تأثيراً كبيراً على ديناميكية الجماعة.

٢- أن الجماعات ذات الخبرات الجماعية السابقة تدرك وظيفته المشرف ولذلك تعودت زيارته لها وتتقبل وجوده بدون أن يؤثر على حياة الجماعة.

٣- يجب أن تتسع دائره اتصال الجماعة بجماعات أخرى وبأشخاص آخرين لان ذلك يؤدي إلى نموها ومن ثم فيجب أن يقوم المشرف بزيارات دوريه للجماعه.

٤- يستطيع المشرف أن يعون المشرف عليه بطريقه أفضل اذا اتصل عن طريق الجماعة وأدرك خصائصها وسلوكها.

٥- يدرك المشرف بصورة سليمة نوع ومدى علاقة المشرف عليه بالجماعه.

٦- تساعد الملاحظه المشرف على التعرف على الأساليب التي يمارسها المشرف عليه في عمله مع الجماعه.

٧- تؤدي زياره المشرف للجماعه إلى توافر جو أفضل للتفاهم المتبادل بينه وبين المشرف عليه.

٨- توفر زياره المشرف للجماعه له البيانات اللازمه لاستخدامها في عمليه تقييم المشرف عليه.

٩- يتعرف المشرف بطريقه أقرب إلى الواقع على البرنامج الذي تمارسه الجماعه.

١٠- تتيح خبره المشرف له أن يتعرف على احتياجات خاصه أفراد في

الجماعة لا يدركها الاخصائي ويقوم المشرف بتوجيه الاخصائي إليها، كذلك يتعرف المشرف على احتياجات الجماعة يوجه المشرف عليه إليها.

١١- يحس المشرف عليه بأن المشرف يهتم بأمره وبذلك تقوى العلاقة الاشرافيه بينهما.

١٢- تمكن زياره المشرف للجماعة بأن يستطيع المشرف من اختبار مدى مهاره المشرف عليه فى تسجيل ومساعدته على الاققاء بتلك المهاره.

#### ب- حجج المعارضين:-

١- يؤثر وجود المشرف على تفاعل الجماعة وعلى العلاقة بينها وبين الرائد بحيث لا يتوصل المشرف إلى صوره سليمه لعلاقه الرائد بالجماعه أو بسلوك وخصائص تلك الجماعه.

٢- تسلب زياره المشرف للجماعه الحريه التى يجب أن يحس بها الرائد فى عمله مع الجماعه ويشعر كأنه لا يوثق فيه.

٣- قد يودى تكرار زياره المشرف للجماعه إلى اعتماد الرائد عليه أكثر من اللازم.

#### تعليل:-

يجب الانهمل الملاحظه كوسيله للاشراف تحت تأثير الحجج التى يسوقها المعارضون، كى لا نفتقد فرائدها العديده. ولكن يجب أن نضع فى الاعتبار النقط عند استخدام الملاحظه كوسيله للاشراف:-

أ- فى الدقائق العشر إلى الخمسة عشر الأولى من الزيارة لأول مره قامت الجماعة بتعديل سلوكها لوجود المشرف ولم تتصرف على النحو العادى. لذلك لم يأخذ المشرف صوره صحيحه عن الجماعة فى هذا الوقت خصوصا اذا كانت فتره الزيارة قصيره.

ب- أما الزيارة الثانيه لنفس الجماعة فأنها تعطى صوره أفضل لأن الجماعة لا تستغرق إلا من خمس إلى عشر دقائق حتى تتكيف مع وجود الملاحظ.

ج- أما الزيارة الثالثه لنفس الجماعة أيضا فأنها تعطى صوره حقيقه للجماعه، لأن الجماعة لا تبدد الا خمس دقائق فقط حتى تتكيف مع وجود الملاحظ.

لذلك فيجب على المشرف الا يحاول أن يزعم أنه قد أخذ صوره نلبيه عن الجماعة الا بعد الزيارة الثالثه. فببداً فى تسجيل ملاحظاته بطريقه موضوعيه ومناقشه نتائج ملاحظاته مع الرائد.

٢- يتوقف مدى تكيف الجماعة مع وجود المشرف على عدده عوامل منها نوع الجماعة ومرحله نموها وعمرها الزمنى ومدى اتزان ونضج الحياه الجماعيه بها.

٣- توجد بعض المواقف التى لا تستدعى على المشرف أن يلاحظ الرائد أثناء عمله مع الجماعة مثل:

إذا كان الرائد مهنيا مدريا على مستوى مرتفع، إذ أن اعدادته المهنيه يساعده على تفهم معنى الاشراف والاتجاه إلى المشرف عند الضروره. كما

أنه لا يحجم عن مناقشة المشاكل التي لا يستطيع أن يحلها مع المشرف أثناء الاجتماعات الاشرافيه. علاوة على أن مهارته في التسجيل تحفظ ما ترم به الجماعه من مواقف وما قام به الرائد من دور مع الجماعه. ومثل هذا التسجيل بلا شك يعفى المشرف من ضروره تواجده أثناء قيام الجماعه ونشاطها لمعرفة الكثير عنها.

٤- لذلك فمن الممكن القول بأن المشرف يجب أن يزور الجماعه اذا كان يعمل معها أحد المتطوعين أو أخصائى اجتماعى حديث الخيره أو اذا كان مستواه المهنى غير مرتفع.

٥- كذلك يزور المشرف الجماعات التي تتعرض لمشاكل خاصه تتطلب وقتا ومجهودا فى معالجتها.

٦- يقوم المشرف بملاحظه الجماعات التي تتطلب عنايه خاصه مثل الجماعات المصانه أو جماعات حديثه التكوين وليس لها خبرات جماعيه كافيه أو جماعات احداث منحرفين تقوم بسلوك منحرف عنيف.

٧- يقوم المشرف بزياره الجماعات التي تتعرض لمواقف تتطلب التدخل العاجل بيزور المشرف الجماعه فى حالات الطوارئ هذه ويلاحظ. ويقوم بمناقشه ملاحظاته مع الرائد.

الاستعداد للملاحظه:-

١- يفضل أن تكون للملاحظه سياسه وخطه مرسومه و تتم فى فترات منتظمه.

٢- يعنى أن تقوم الملاحظه على خطه أن يحدد المشرف غرض الزياره ولماذا

يود أن قوم بها وما فوائد هذه الزيارة، كذلك يجب أن تمهد الجماعه لزياره المشرف ولا تفاجأ بها خصوصاً الجماعات التي يزورها المشرف لأول مره - كذلك يحدد زمن الملاحظه بالاتفاق مع الرائد ويختار الوقت المناسب لها.

٣- قبل أن يقوم المشرف بالزياره عليه أن يقرأ التقارير الخاصه بالرائد وبالجماعه، كذلك التقارير التي كتبها عن الرائد.

مايجب أن يلاحظه المشرف:-

ويجب على المشرف بعد ذلك أن يلاحظ مايلي:-

١- نوع العلاقة بين الرائد والجماعه ومدى عمقها.

٢- تفاعلات الجماعه والعوامل المتداخله في هذه التفاعلات.

٣- استجابة الرائد لسلوك الأفراد وسلوك الجماعه.

٤- علاقة الرائد بأفراد الجماعه.

٥- مدى تماسك الجماعه أو تفككها ونوع العلاقات السائده فيها هل هي علاقات تعاون أم تنافس أم صراع؟.

٦- مستوى التضج الذي وصلت إليه الجماعه.

٧- البرنامج وكيفية وضعه وتنفيذ ودور الأعضاء في وضع وتنفيذ البرنامج، كذلك دور الرائد - نوع البرنامج ومدى ملائمته لاحتياجات الاعضاء والجماعه.

٨- علاقته بالجماعه بالجماعات الاخرى.

## سلوك المشرف أثناء الملاحظه:-

١- يجب أن يتصل المشرف قبل اجتماع الجماعه كى يتمكن من ملاحظه كيفيه عقد الجماعه لاجتماعاتها - من يحضر أولا من الإعضاء، ومع من؟ وكذلك من فى الأعضاء يحدث أكبر تأثير فى الجماعه على وصوله؟

٢- اذا حضر المشرف أثناء ممارسه الجماعه لنشاطها فيجب عليه أولا ألا يحاول احداث ارتباك فى نشاط الجماعه.

٣- لايجب على المشرف أن يشترك فى نشاط الجماعه الا اذا طلب منه ذلك بشرط ألا يسلب الرائد قيادته الاولى للجماعه.

٤- لايجب أن يتتقد أو يوجه المشرف الرائد أمام الجماعه أو يوجه إليه ملاحظاته.

٥- لايجب على المشرف أن يدير عنه أى سلوك يسبب استجابه عنيفه من جانب الجماعه، وعليه أن يكون خارج حدود تفاعلات الجماعه قدر امكانه حتى تكون صوره الجماعه عنده واقعيه ما أمكن.

## تسجيل المشرف للملاحظات:-

يجب على المشرف بعد انتهاء الزياره أن يدون ملاحظاته حتى يتمكن من مناقشه النقط الهامه التى لاحظها مع الرائد أثناء الاجتماعات الاشرافيه الفرديه التاليه للزياره.

واذا وجد المشرف أنه من الصالح أن تثار بعض النقط مع سائر الرواد فى



الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه فانه يقوم بعرضها على الرواد بعد موافقه الرائد.

كما يجب على المشرف أن يتخذ الخطوات الاداريه اللازمه اذا كانت نتائج تحليله لملاحظاته تؤكد ضروره تدخل المؤسسه فى بعض الامور لتسهيل عمل الرواد.

### ويشمل تسجيل المشرف لملاحظاته:-

اسم الجماعه - اسم الرائد - متوسط عمر الاعضاء - تاريخ الزياره -  
زمن الزياره - مكان الاجتماع - هل هذا الاجتماع مناسب أو غير مناسب  
من حيث التهويه، والاضاءه، والنظافه، وتوافر الامكانيات، وتأثير ذلك على  
سلوك الجماعه والاختصاصي - دلائل تماسك الجماعه أو تفككها - علاقات  
الاعضاء بعضهم ببعض، وهل هى قويه أم ضعيفه - هل يظهر الاعضاء  
مورا بالانتماء للجماعه - هل تبدو الجماعه كوحده واحده؟ - هل  
تتحمل الجماعه المسؤوليه فى تنفيذ البرنامج - هل يأتى الضبط الاجتماعى  
من داخل الجماعه - هل يسود الجماعه جو من الهيبه والتقبل - هل  
تتوصل الجماعه إلى أهدافها بسهوله؟ - أم لا تستطيع ذلك؟ - هل تخطط  
الجماعه برامجها - هل يشارك كل الأعضاء فى عمليه التخطيط - هل  
يشمئى البرنامج مع خبرات الأعضاء؟ - هل يثير البرنامج اهتمام الأعضاء؟  
- هل يقابل احتياجات لدى الأعضاء؟ - هل تستغل الجماعه الموارد  
المتاحه بصوره سليمه؟ - هل تتقبل الجماعه الرائد وتحترمه؟ - هل يشجع  
الرائد الجماعه على اتخاذ القرارات؟ - هل يتيح الرائد الفرصه للجماعه  
لتعبير عن نفسها؟ - هل يتنهم الرائد احتياجات الجماعه والاعضاء؟ - إلى  
غير ذلك من الملاحظات.

## التقارير

### التقارير التي يكتبها الاخصائي:-

لاشك أن اخصائي الجماعة مسؤل عن كتابه التقارير المختلفه ذات الأهميه الفائقه للجماعه وأعضائها والاخصائي والمؤسسه وميدان خدمه الجماعه.

وهناك أنواع مختلفه من التقارير التي يقوم اخصائي الجماعه سواء أكان موظفا أو طالبا من طلاب الخدمه الاجتماعيه بكتابتها في المناسبات الخاصه وحسب الغرض المطلوب من كتابتها. وأهم هذه التقارير، هي التقارير الاحصائية، والتقارير الفردية الخاصه بأعضاء الجماعه وتقارير البرامج الخاصه، والتقارير الدوريه لاجتماع الجماعات، والتقارير التحليليه للجماعات.

أما المتطوعون فهم مسؤلون أيضا عن كتابه التقارير وخاصه التقارير الدوريه البسيطه التي لا تتطلب العمق كتلك التقارير التي يقوم بكتابتها الاخصائيون من الموظفين وطلاب الخدمه الاجتماعيه، وهذا يرجع لسببين واضحين، أولهما عدم تخصص المتطوعين في العمل مع الجماعات، وثانيهما هو عدم توفر الوقت الكافي لديهم لكتابه التقارير، لذلك يجب أن تقوم مؤسسات العمل مع الجماعات التي تستعين بالمطوعين بمساعدتهم على كتابه التقارير البسيطه، وذلك باعطائهم استمارات ذات عناوين محدده وواضحه يستطيع المتطوع أن يكتب تحتها ملاحظاته وأفكاره، هذه العناوين متعدده يمكن أن تتضمن على سبيل المثال لا الحصر، من حضر أول فأول ومع من الأعضاء، من الذي اقترح شيئا، من قال أمرا مهما أو فعل شيئا مهما، أو فعل شيئا مهما، من هم الأعضاء المهتمون في الجماعه، من يبدو

وحيدا، من الذى يوجد التابع والمشاكل، النشاط ومن اقترحه، كيف اتخذ القرار، استجابة الاعضاء، والأفكار الجديدة، والخطط الجديدة، وهكذا.

ويجب على المتطوع أن فهم أن التسجيل يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف التى تتعرض لها الجماعة، هذا، ولا يخفى أن مثل هذه التقارير البسيطة لها أهميتها الفائقة فى عمله الاشراف، حيث يقوم المشرف بمساعدة المتطوع على أداء عمله على خير وجه.

#### مقاومة الاختصاصى لكتابه التقارير:-

كثيرا مايقوم بعض الاختصاصيين أو الطلاب أو المتطوعين التسجيل وكتابه التقارير، ويرجع ذلك عادة إلى عاملين أساسيين، أولهما عدم فهم أغراض وفوائد التسجيل، أما العامل الثانى فهو عدم مساعده الاختصاصى أو الطالب أو المتطوع على كيفية كتابه التقارير، وهذه النقطة مهمة، حيث نرى أن كثيرا من الاختصاصيين فى بدء حياتهم المهنية، وكذلك الطلاب والمتطوعون يقول للمشرف فى أثناء الاجتماعات الاشرافيه أنا أقول لك ما حدث ولكنى لا أعرف كيف أسجله.

لذلك يجب على المشرف أن يساعد المبتدئين ممن يشرف عليهم على التسجيل السليم، فيساعدهم على أن يجعلوا بؤره اهتمامهم فى البدايه على كتابه التقرير من حيث الشكل وأجزائه المختلفه ومن المستحسن بل من الواجب الا يقيد المشرف الاختصاصى بشكل معين للتقرير، بل يعلمه الاطار العام للتقرير وأجزائه حسب وجهات النظر المختلفه. ويترك له حرية الكتابه مهتما بالمحتويات أكبر من اهتمامه بالشكل أو الصوره التى يكون عليها التقرير. ولا يخفى على المشرف أن بعض الاختصاصيين قد يؤيدون وجهه نظر

المشرف فى البناء التكوينى ومايحتويه التقرير من عناوين، وذلك لاسترضائه، وهنا يجب على المشرف أن يقوم بتفهمهم أنه ليس لزاما عليهم أن يتقيدوا بوجهه نظره، وأن لهم الحرية فى اختيار الاسلوب الذى يريدون الكتابه به، لان المهم هو الاهتمام بالمحتويات أكثر من الاهتمام بالشكل الظاهرى للتقارير كما سبق الاشارة بذلك. والحقيقه أن لكل مؤسسه من مؤسسات العمل مع الجماعات سياستها الخاصه التى تتبعها فى التسجيل وكتابه التقارير ومحتوياتها شكلا وموضوعا، وعلى كل من يعمل فى مؤسسه من هذه المؤسسات اتباع السياسه التى تضعها هذه المؤسسه للتسجيل وكتابه التقارير.

وبعد أن يتقن الاخصائى كتابه التقرير من حيث الشكل يمكن للمشرف أن يساعده للانتقال إلى مرحله أخرى، وهى التركيز على الجماعه كجماعه وأعضائها ومايقومون به من نشاط أكثر من تركيزه على تحليل نفسه وسلوكه وتحليل المواقف المختلفه والأفراد تحليلا دقيقا، ولاشك أن ذلك يساعده على أن يكون دقيق الملاحظه، وبالتالي يساعده على دقه التسجيل وشموله لما يحدث فى أثناء اجتماع الجماعه، وذلك بالاضافه إلى الواقعيه التى يجب أن يعيش فيها الاخصائى ليكون مساعدا حقيقيا للجماعه وأعضائها. ثم بعد ذلك ينتقل الاخصائى إلى مرحله ثالثه، وهى مرحله التعمق فى دراسه وتحليل سلوك الافراد كأفراد وكمجماعه، وكذلك دراسه وتحليل المواقف الاجتماعيه المختلفه التى تظهر فى أثناء الحياه الجماعيه للجماعه ودور الاخصائى فى كل جانب من هذه الجوانب، وغير ذلك من جوانب العمل مع الجماعات، ثم التخطيط لمساعده الجماعه وأعضائها على النمر والتكيف.

وبهذه المناسبة نذكر أن هناك بعضاً من المشرفين يطلبون من الاختصاصيين تسجيل الاجتماعات الاشرافيه الفرديه أو الجماعيه التي يعقدونها معهم، ولاشك أن فى ذلك زياده للاعباء التي يقومون بها خاصه وأن ذلك من مسئوليات المشرف نفسه. والواجب على المشرف أن يشجع الاختصاصى لاختذ المذكرات والملاحظات التي يرى أهميتها له فى مثل هذه الاجتماعات ليرجع لها عند اللزوم بدلا من تسجيل مايدور فى هذه الاجتماعات تسجيلا كاملا.

**التقارير التي يكتبها المشرف:-**

بالرغم من كثرة أعمال المشرف فى المؤسسه وعدم وجود الوقت الكافى لديه، نجد أن من بين مسئولياته كتابه التقارير عن مقابلاته التمهيديه واجتماعاته الاشرافيه الفرديه والجماعيه والتقويميه، وعن ملاحظاته للجماعات التي يعمل معها من يشرف هو عليهم. كما أنه مشغول أيضا عن كتابه التقارير التي تتعلق باجتماعات الموظفين وخاصه فيما يتعلق بمن يقوم بالاشراف عليهم ومدى ايجابياتهم فى الاشتراك فى الاجتماعات واسهامهم فى المناقشات. ولاشك أن هذا يساعد على دراسه من يشرف عليهم ومعرفه حاجاتهم المهنيه، ونوع المساعده التي يحتاجونها، ودلائل تقدمهم وغير ذلك من التواصى ذات الاثر الفعال فى مساعدتهم على النمو وأداء مسئولياتهم المهنيه على أحسن وجه ممكن.

أنواع التقارير التى يحتاج إليها الاشراف:-

تقسيم التقارير التى يحتاج إليها فى عمليه الاشراف إلى قسمين:-

أولهما التقارير الاحصائية أو الكمية، وثانيهما التقارير التى تتعلق  
بالكيف:-

التقارير الاحصائية أو الكمية هى التقارير التى تعتمد على عرض الحقائق  
والمعلومات على أساس الأرقام، أى عرض الجانب الكمي للموضوع المراد  
عرضه، أى أن التقارير الاحصائية تتضمن الحقائق التى يمكن قياسها  
موضوعيا.

والتقارير الاحصائية فى مؤسسات خدمه الجماعه تختلف عن بعضها  
حسب البيانات المراد عرضها، فيصح أنها تتعلق بالجماعه أو أعضائها أو  
المؤسسه وامكانياتها المختلفه، أو المجتمع المحلى وعلاقه المؤسسه به. فمثلا اذا  
عرضنا أن نعرض بعض البيانات الاحصائية عن إحدى الجماعات، يصح أن  
تشمل هذه البيانات عدد الأعضاء فى الجماعه، وجنسهم، وعمرهم، وعدد  
مرات اجتماعهم اسبوعيا، وحضور وغياب الاعضاء، وأنواع النشاط، وغير  
ذلك من المعلومات التى يمكن عرضها بالأرقام.

أم اذا أردنا عرض بعض البيانات الاحصائية الخاصه بالأفراد فيصح أن  
تشمل الجنس، والعمر، ونوع المدرسه، والوظيفه أو العمل، والدين، والجنسيه،  
وعمل الوالدين، والمستوى الاقتصادى، أى الدخل وغير ذلك.

ويصح أن تشمل البيانات الاحصائية الخاصه بالمؤسسه عدد اعضائها،  
وتوزيعهم الجغرافى فى المجتمع المحلى، والبيانات الخاصه بهم كالجنس،

والسن، والدين، والجنسية، ... الخ. وأوجه النشاط وتوزيع الاعضاء فى النشاط الفردى والجماعى، وحجم الجماعات، وغير ذلك من الحقائق التى يمكن اظهارها بالأرقام.

أما عن المجتمع المحلى، فيمكن أن تشمل البيانات الاحصائية الخاصه بالسكان وعدد الاشخاص المحتاجين لخدمات المؤسسه، وذلك بمعرفه عدد المراهقين، أو عدد الأطفال التى تقوم المؤسسه بخدمتهم، وعدد الموجود منهم فى المجتمع المحلى ويحتاج لخدماتها، كما يمكن أن تشمل هذه البيانات الاحصائية، التواشى الاقتصاديه، والثقافيه، والصحيه، والتربويه، والدينيه، وعند الاسره، ومتوسط حجم الاسره، وغير ذلك من المعلومات التى يحتاج إليها القائمون بالعمل فى المؤسسه لوضع الخطط والبرامج التى تساعد على تقديم أحسن الخدمات الممكنه للأفراد والجماعات والمجتمع المحلى بصفه عامه.

هذا، ويجب ألا نغفل الحقيقه الواضحه، وهى أن الأرقام والتقارير الاحصائية وحدها غير كافيه فى عمليه الاشراف، فالأرقام وحدها عاجزه عن اعطاء صوره واضحه من الخبرات الجماعيه المختلفه التى يستفيد منها الأفراد والجماعات، ومدى المساعده التى يقدمها الاختصاصى لهم، ونقط القوه والضعف فى هذه المساعده، وغير ذلك من المسائل التى تتعلق بالكيف لا بالكم، ولذلك لا يقتصر المشرف فى عمليه الاشراف على مثل هذه التقارير وحدها، بل يجب أن يعتمد على الأنواع المختلفه من التقارير.

أما التقارير التى تتعلق بالكيف فهى التقارير التى تبين نوع ومستوى الخدمات التى تقدم للأفراد سواء أكانوا أعضاء فى الجماعات التى يعمل

معها الاخصائيون الذين يقومون بالعمل مباشرة مع الجماعات أو يؤيدون بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة. فالتقارير التي يكتبها الاخصائيون تتركز عادة على سلوك الأعضاء في الجماعة، وعلاقاتهم وتفاعلاتهم فيها، ومايقومون به، ومذى نوع اسهامهم واشتراكهم في التفكير، والعمل، واللعب، والتعاون في العمل، واراءهم وتطورها، وقبولها أو رفضها بواسطة الأعضاء فيها وكيف يؤثر بعضهم في الآخر، ومايقوم به اختصاصي الجماعة كمساعد ومعين للجماعة، وشعوره نحوها، والهدف الذي تريد الجماعة أن تصل إليه، وتطور عملية النمو أو التغير التي يلاحظها على الأعضاء والجماعة بصفة عامة، ونوع العلاقات والتفاعلات بين الجماعة والجماعات الأخرى والمؤسسة والمجتمع المحلي.

وأما التقارير التي يكتبها المشرف فتتركز عادة على الاخصائي واسلوبه في استخدام الاجتماع الاشرافي والخبرات الجديدة التي استفادها، ودلائل التغير الذي حدث له، والمواقف التي نوقشت والقرارات التي اتخذت بالنسبة للخطوات المستقبلية، ونوع المساعدة التي يحتاجها والتي تتخذ أساسا للاجتماعات الاشرافية المستقبلية، واجتماعات الموظفين.

ولقد وجد أن استثماره تسجيل الجماعة وصحيفه الوجه التي تستخدم عند كتابه التقارير الدورية، واستثماره حصر حضور وغياب أعضاء الجماعة هي أهم المصادر الاحصائية المفيدة في عملية الاشراف، أما التقارير الدورية التي يكتبها الاخصائي بعد اجتماعاته مع الجماعة التي يعمل معها، والتقارير التي يكتبها المشرف نفسه عن مقابلاته التمهيدية واجتماعاته الاشرافية الفردية والجماعية وملاحظاته للجماعات واجتماعات الموظفين هي أهم المصادر



«الكيفية» في عملية الاشراف وعلى كل، فان أهم هذه التقارير والتي غالباً ماتعتمد عليها عملية الاشراف دائماً هي التقارير الدورية التي يكتبها الاخصائى عقب اجتماعاته مع الجماعات التي يعمل معها.

### كيف يستخدم المشرف التقارير:-

يجب على المشرف أن يقرأ بامعان التقارير الدورية التي يكتبها اخصائى الجماعه قبل الاجتماع الاشرفى معه، فجدول أعمال الاجتماع كثيراً مايعتمد عليه سواء أكان ذلك بالنسبة إلى المشرف أو بالنسبة إلى الاحصاء نفسه، وهنا يجب على المشرف أن يتتقى النقط والمواقف والموضوعات التي يريد أن يناقشنا مع الاخصائى وفقاً للنقطه التي يضمها المشرف والتي تحقق النمو الاخصائى، أى أن عملية الاشراف نفسها ليست بعملية مرتجله ولكنها عمليه موضوعيه يمهّد لها المشرف، كما يحدد أهدافها وفقاً لاجابات الاخصائى وقدراته، أى يجب أن يركز للمشرف اهتمامه ومساعدته على مايجب أن يتعلمه اخصائى الجماعه فقط، ولايتطرق إلى مناقشه النقط والموضوعات الأخرى، الا اذا تتطلب للموقف ذلك، وكانت هناك حاجه ملحه وتتطلب العلاج السريع كما سبق الاشاره إلى ذلك.

### كيف تساعد التقارير في عملية الأشراف:-

ان كتابة التقارير جزء هام من مسؤوليات كل من المشرف والاخصائى ويرى بعض الاخصائيين أن كتابة التقارير عمليه استهلاك للوقت مفروضة عليهم بمعرفة المشرفين، كما أن ضغط مسؤوليات عمل المشرفين دائماً مايكون مثار شكوى البعض منهم بأن ليس لديهم الوقت الذى يضيعونه فى التسجيل، والحقيقة تختلف عن ذلك وتثبت أن الوقت الذى يخصص لكتابة

التقارير ليس بوقت ضائع. وذلك لفوائدها المتعددة فالتقارير وسائل أساسية فى الأشراف فالمشرف لا يستطيع أن يؤدى عمله فى المؤسسة على الدرجة الأكمل الا اذا كان قادراً على كتابة التقارير وقرائنها وتحليلها وتعليم الغير بواسطتها، وتكمن فائدة التقارير فى كونها أدوات تساعد على خدمة الأفراد الذين نعمل معهم ونساعدهم، سواء اكانوا أعضاء فى الجماعات التى يعمل معها الاختصاصيون أم بالنسبة إلى الاختصاصيين أو طلاب الخدمة الاجتماعية أو المتطوعين الذين يقومون بالعمل مع الجماعات، ولاشك أن هذا يذكرنا بالريادة الثانوية، وهى إحدى وظائف الاشراف التى يقوم بها المشرف والتى سبق أن تحدثنا عنها، واذا نظرنا للاشراف نظره عامه، نجد أنه يعتمد أكثر ما يعتمد فى تحقيق أهدافه على الاجتماعات الاشرافيه الفرديه، وللاجتماعى الاشرافى الفردى ثلاثة عناصر متساوية فى أهميتها، هذه العناصر هى الاختصاصى والمشرف والتقارير، فهى كالمثلث المتساوى الاضلاع، ويحضر المشرف الاجتماع الاشرافى ومعه معلوماته وخبراته، ويحضر الاختصاصى لاجتماعه ومعه علاقته المباشره مع الجماعه ومهارته التى يستخدمها معها، أما التقرير فيعد كلا منهما بالنقاط التى تكون مشار المناقشات بينهما، ومن هنا تتضح فائدة التقرير للاخصائى حيث يساعده على الاستفادة من المشرف، كما أن للتقرير فائدته بالنسبة للمشرف الذى يهيمن ويوجه عمليه الاشراف نفسها حيث تساعده على مساعدة الاختصاصى على التمتع للمهنة وتأدية وظيفته على أحسن وجه ممكن هذا ويمكن خصر أهم الفوائد التى تسهم بها التقارير فى عمليه الاشراف فيما يلى:

#### ١- التعرف على الجماعات بالمؤسسه:-

تعطى التقارير الفرصه للمشرف لأن يكون على اتصال دائم بالجماعات،

التي تعمل في المؤسسه ويكون على علم بما يدور فيها، وهذا يساعد على تنظيم وتنسيق البرامج العامه للمؤسسه. كما أن التقارير تساعد المشرف على التعرف على الجماعة التي يعمل معها الاخصائي ودراستها كوحده قائمه بذاتها والوقوف على نوع العلاقة التي كونها معها الاخصائي، والمشكلات التي تواجهها الجماعة وتتبع عملية النمو أو التغير التي تتعرض لها في أثناء حياتها الجماعية، كما أنه يمكنه معرفة درجة تماسكها، والمشيرات التي بها، والتغيرات التي تطرا على أهداف للمكانه الاجتماعيه لكل عضو فيها، ومাত্রاً عليه من تغير وتقبل الجماعه له، كما يمكنه معرفة المكانة الاجتماعيه للجماعة أيضاً في المؤسسه وعلاقتها بالجماعات الاخرى بالمؤسسه والمجتمع المحلي فمن طريق التقارير يرى المشرف كل ما يحدث في الجماعة، فهو يعرف محتويات البرنامج، كما يمكن للمشرف أن يساعد الاخصائي ليعرف حاجات ورغبات الجماعه وأعضائها والعمل على مقابلتها واشباعها مستغلاً في ذلك موارده للمؤسسه والمجتمع المحلي سواء أكانت هذه الموارد بشريه أم ماديه وفي الحقيقه يعتبر التقرير وثيقه لما يحدث فعلاً في الجماعه، فهو يساعد في تقويم البرامج لانه يعكس لنا الحاجات والرغبات المتغيره والتي يعبر عنها الاعضاء صراحه أو ضمناً أى بأسلوب غير مباشر، واستجابة الأعضاء لمحتوياته والأسلوب الذي يستخدم في وضعه وتصميمه وتنفيذه، وغير ذلك من النقاط التي تساعد على استخدام البرامج كاحدى الوسائل الفعالة في مساعده الجماعات وأعضائها على النمو والتقدم وبالاختصار يمكن للمشرف التعرف على الجماعة التي يعمل معها الاخصائي، وبذلك يكون قادراً على مساعدته في الاجتماعات الاشرافيه لم يمسؤولياته المهنيه كامله على قدر المستطاع نحر الجماعه وأعضائها.

## ٢- الاستعداد للملاحظة الاختصاصي والجماعه:-

سبق أن ذكرنا أن الملاحظة هي إحدى الطرق التي يستعين بها المشرف لبعيدة الاختصاصي، وإذا ما أراد المشرف في بعض الأحيان أن يقوم بزياره إحدى الجماعات وجب عليه أن يستعد للزياره، ومراجعه كل ما يعرفه الا عن الاختصاصي، ولا شك أن التقارير الدوريه التي يكتبها الاختصاصي والتقارير التي يكتبها المشرف نفسه تعد مصاراً حيوياً لذلك.

## ٣- الاستعداد للاجتماعات الاشرافية:-

تعتبر الاجتماعات الاشرافية سواء أكانت فرديه أو جماعيه من الوسائل الرئيسيه التي يتعلم عنها الاختصاصي وتحسن عن طريقها البرامج التي تقدم للجماعات وتسهم في ترقيه الاسلوب الذي تقدم به خدمات المؤسسه ويتوقف ذلك على مدى استعداد كل من المشرف والاختصاصي لهذه الاجتماعات واسهامها فيها ولا شك أن مراجعة التقارير تمد كلا منهما بالنقاط التي سيدور حولها المناقشات في هذه الاجتماعات، وبذلك يستفيد كل من المشرف والاختصاصي، ويصبح المشرف قديراً على توجيه عمليه الاشراف بما يضمن نمو الاختصاصي وتأديته لعمله على أحسن وجه ممكن نتيجة لاستفادته من عمليه الاشراف نفسها. والخلاصه، هي أن التقارير فائدتها الفائقة في الاستعداد للاجتماعات الاشرافيه.

## ٤- تتبع نمو الاختصاصي:-

تتيح التقارير الفرصه للمشرف في أن يتتبع نمو الاختصاصي، فعن طريقها يطلع للمشرف على ماتم في أثناء اجتماع الاختصاصي بجماعته، فيناقش معه

المواقف المختلفة. ويساعده على فهم أخطائه، وكيف يصححها، ويتلاقى حدوثها في الاجتماعات الأخرى المقبلة، وبعبارة أخرى، يستطيع المشرف عن طريق التقارير التي يقوم بكتابتها إخصائى الجماعة الحصول على المادة التي يمكن استخدامها في الاجتماعات الإشرافية لمساعدته على زياده وترقيه مهاراته في العمل مع الجماعات، وتأديته لوظيفته في المؤسسة على أحسن وجه ممكن، ولذلك يجب أن يكون إخصائى الجماعة أميناً في تسجيل كل مايتعلق باتصالاته مع الجماعة وأعضائها سواء داخل الاجتماعات أم خارجها حتى لو سجل الخطأ على نفسه، ويعلم أن إثبات الخطأ لا يقلل من شأنه، فالكل يخطئ، ويستفيد من خطأه، وخاصه اذا توفر الإشراف الفنى اللازم، وبذلك تفيد مراجعته التقارير في الكشف عن مدى التقدم الذى يحرزه إخصائى الجماعة فى عمله مع الجماعات.

#### ٥- التقييم الدورى للاخصائى والجماعه والبرنامج :-

يدعو التقييم إلى جمع الأدله والبراهين التى تبين مدى نمو أعضاء الجماعه كأفراد، وتقدم الجماعه كوحده قائمه بذاتها، وكذلك الإخصائى، كما يبين مدى مقابله للمؤسسه لحاجات البيئة المتغيرة.

لذلك يجب أن يكون التقييم عمليه مستمره لا تقف عند حد، وتكون بصفه دوريه تتوقف مدتها على سرعه تطور الأفراد والجماعات والمجتمعات والى تقررهما المؤسسه وفقاً للصالح العام. وتختلف وسائل التقييم وتعدد باختلاف أغراضه وتعدد نواحيه، الا أن التقارير فى العمل مع الجماعات لها أهميتها الخاصه فى التقييم الدورى الذى يقوم به المشرف للاخصائى وللجماعات التى يعمل معها وبرنامجها.

## ٦- دراسة الأفراد-

يتم أخصائي الجماعات بمساعدة أعضاء الجماعات التي يعمل معها على التحضر والتعلم ويتم ذلك عن طريق دراسة هؤلاء الأعضاء كأفراد، ومساعد التقارير الاختصاصي على دراسة الفرد وفهم سلوكه في الجماعة، وتبع صياغة النمو أو التغيير التي تطرأ بالتدريج لكل عضو من أعضاء الجماعة، «كتشافات حاجات ورغبات الأعضاء المتغيرة، ومدى اشتباها، وكذلك اشتباهاهم الاجتماعية ونمو مهاراتهم كما يساعده على معرفة المشكلات التي قد تنشأ نتيجة أنما الأفراد وعدم استفادتهم من الخبرات الجماعية، وكذلك المشكلات التي يعانيها الأفراد في علاقاتهم المختلفة وتطور هذه العلاقات وأنماطها داخل الجماعة.

وقد يصعب على الاخصائي دراسة الأفراد وفهمهم إلى الدرجة التي تمكنه من مساعدتهم على أحسن وجه ممكن، وهنا يجب أن يعرف أن المشرف مستغل أساساً عن تحليل هذه الصعوبات ومساعدة الاخصائي على دراسة وفهم الأفراد حتى يمكنه مساعدتهم، ولا شك أن المشرف يعتمد في ذلك على التقارير التي يكتبها الاخصائي نفسه.

## ٧- تحويل الأعضاء إلى أخصائي خدمة الفرد أو المؤسسات الأخرى-

يساعد التقارير كلا من المشرف والإخصائي على كتابة التقارير الوافية عن أعضاء الجماعات الذين يحتاجون إلى خدمة لا يستطيع مؤسسه خدمة الجماعة أو الاخصائيون، أو الجماعات نفسها أن تقدمها لهم وذلك عند تحويلهم إلى اخصائي خدمة الفرد أن وجد بالمؤسسه، أو إلى المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي تقدم الخدمات التي يحتاجها مثل هؤلاء الأعضاء.

## ٨- البحوث:-

تساعد التقارير المشرف في القيام بالبحوث التي يتطلبها حسن سير العمل والرقى بأساليب، حيث أنها تحتوي على المعلومات والحقائق التي يمكن جمعها، وترتيبها وتصنيفها، لمعرفة نقط معينه تتركز حول مقومات العمل مع الجماعات التي تشمل المؤسسه، واخصائي الجماعه، والجماعه وأعضائها، والبرامج، والتي تهتم المؤسسه وتساعد على أداء وظيفتها وتحسين خدماتها، كما أنها تستخدم في اختيار المبادئ والنظريات التي تستخدم في العمل مع الجماعات من وقت لآخر للتأكد من مدى صلاحيتها واستخدامها كقواعد للاسترشاد بها، واكتشاف حقائق جديدة تساعد على الرقى والتقدم في ميدان العمل مع الجماعات.

## الاجتماع الاشرافي الفردي

### ماهية الاجتماع الاشرافي الفردي:-

سبق أن ذكرنا أهميه المقابله التمهيديه مع الاخصائي، فهي بدايه عمليه الاشراف، وهي التي تضع الاساس للعلاقات بين المشرف والاختصاصي. وان تقوية وتنميه هذه العلاقة يتوقف تماما على نوع الاجتماعات الاشرافيه الفرديه التي تليها، وعلى أساسها يقوم الاختصاصي ذو الخبرة بالتمق والتوسع في معرفته وزيادة مهاراته الفنيه وفلسفته الاجتماعيه، ويستخدم طالب الخدمه الاجتماعيه نفسه استخداما انشائيا ليفي بمسؤولياته المهنيه والفنيه، أما التطوع فيمكنه تحسين مهارته لكي يؤدي العمل الذي أسند إليه على أحسن وجه ممكن.

فالاتجاه الاشرافى الفردى هو الوسيله الرئيسيه للتفاعل بين المشرف والاختصاصى، واستمرار عمليه التعليم فى أثناء قيام الاختصاصى بمسئوليته المهنيه. ولاشك أن عمليه التعليم لاتتم إلا عن طريق العلاقه الاشرافيه السليمه والاعتراف الكامل من جانب المشرف بأن الاختصاصى ليس بمعميل يبحث عن حل لمشكلاته الخاصه، ولكنه شخص مهنى، وعضو من هيئه الموظفين بالمؤسسه يبحث عن المعرفه والخبره والمهاره، ومن حقه الحصول عليها. ولاشك أن الفرض المباشر للاتجاه الاشرافى هو مساعدته على النمو وأداء وظيفته أحسن الاداء الممكن.

#### بعض التواحي الاداريه المتعلقه بالاتجاه الاشرافى الفردى:-

وهناك بعض الأسئلة التى تتعلق بالجانب الادارى للمؤسسه، كما أنها تتعلق أيضا بعمليه الاشراف. هذه الأسئلة تتضمن مده الاجتماع وموعد تكراره والحقيقه أنه لاتوجد اجابات قاطعه على مثل هذه الأسئلة، وذلك لاختلاف ظروف كل مؤسسه عن الأخرى، الا أن هناك بعض المبادئ التى يمكن أن يسترشد بها.

وأول هذه المبادئ هو عقد هذه الاجتماعات، سواء أكانت بالنسبه للموظفين الدائمين لكل الوقت، أو بعضه، أو طلاب الخدمه الاجتماعيه، أو المتطوعين، يصفه دوره، على أن يخصص لها جزء من وقت العمل سواء أكان ذلك بالنسبه للمشرف أم بالنسبه للاختصاصى.

ويجب أن تتراوح مده الاجتماع الاشرافى الفردى بالنسبه للاختصاصى حديث العهد بالعمل وتنقصه الخبره ويعمل بالمؤسسه كل الوقت بين الساعه والساعه ونصف اسبوعيا، ويمكن بصفه عامه أن تكون مده الاجتماع ساعه.



هذا، ويجب أن تخصص نصف ساعه لكل من المشرف والاختصاصي للاستعداد للاجتماع أم بالنسبة لطلاب معاهد الخدمة الاجتماعيه فيجب أن تتراوح فترة الاجتماع الاشرافي بين ثلاثة أرباع الساعه والساعه، على أن تخصص نصف ساعه أيضا لكل من المشرف والطلاب للاستعداد للاجتماع. هذا، ويستحسن أن تكون فترة الاجتماع الاشرافي الفردي للطلاب ساعه لحاجاتهم الماسه للمساعد في شتى نواحي الحياه المهنيه، الا أن بعض معاهد الخدمة الاجتماعيه قد تضطرها ظروفها الخاصه إلى تخفيض مدته الاجتماع الفردي إلى حوالي نصف الساعه على أن يعوض النقص بعقد اجتماع اشرافي جماعي لهم. وذلك لاستفاده الطلاب من مزايها هذين النوعين من الاجتماعات الاشرافيه.

وأما في حالة المتطوعين والموظفين لبعض الوقت الذين يقومون عادة بحمل نقل عن الموظفين الذين يعلمون كل الوقت، فيمكن أن تعقد لهم الاجتماعات الاشرافيه الفرديه مره كل اسبوعين بصفه دوريه على أن تقرر باجتماع اشرافي جماعي لهم كل شهر. وقد تضطر للمؤسسه في بعض الأحيان إلى عقد اجتماعين اشرافيين جماعيين كل شهر. وقد ترى المؤسسه الاكتفاء باجتماع اشرافي فردي واحد لكل منهم مع عقد اجتماع أو اجتماعين اشرافيين جماعيين لهم جميعا. والخلاصه هي أن المؤسسه تقوم باجراء التمديلات التي تراها سواء في عدد الاجتماعات الاشرافيه، الفرديه أو الجماعيه، وفقا للحاجه الفعلية لهؤلاء الموظفين والطلاب المتطوعين لمساعدتهم على النمو والقيام بمسؤولياتهم المهنيه على خير وجه ممكن.

ولا يخفى علينا أنه كلما قل عدد الاجتماعات الاشرافيه الفرديه، كلما

غلب الطابع الإدارى على محتوياتها وتقل مناقشتها والتي تساعد على نمو الاختصاصيين وأداء مسؤولياتهم المهنية على أحسن حال ممكن كما لا يخفى علينا أيضا أنه كلما كانت الاجتماعات الاشرافيه الفرديه قصيره كلما أدى ذلك إلى سطحيه المناقشات وعدم الاستفادة منها كما يجب. والان وقد عرفنا ماهيه الاجتماع الاشرافى الفردى وبعض النواحي الاداريه المتعلقة به، نريد أن نعرف الطرق التي بواسطتها نتج هذا الاجتماع الثانى وسيله يتعلم منها الطرفان، ويحسن عن طريقها نوع البرنامج الذى يقدم للجماعات ويسهم فى ترقيه الاسلوب الذى تقدم به خدمات المؤسسه.

وسنبداً بشرح الأغراض التي نرغب الوصول إليها عن طريق هذا النوع من الاجتماعات الاشرافيه:-

يجب أن نعرف أن المشرف أثناء تأديته لوظيفته يتحمل ثلاث مسؤوليات واضحه، هى مسؤوليته نحو الشخص الذى يشرف عليه، ونحو الجماعه الخاصه التي يعمل معها هذا الشخص، وكذلك المؤسسه التي يقوم بالبرنامج وفق حاجه المجتمع الذى توجد فيه. وهذه المسؤوليات متداخله ومتصله مع بعضها وتؤثر كل منها فى الأخرى، فالمساعداه الاشرافيه التي تزيد من معلومات وقدرات وحريه وثقه الاختصاصى تسهم مباشره فى تحسين نوع الخدمات التي تقدم للجماعه وكذلك البرنامج العام للمؤسسه، وعن طريق ذلك يمكن تحقيق أغراض وأهداف المؤسسه. وعلى كل يمكن تلخيص أغراض الاجتماعات الاشرافيه الفرديه والدوريه فى الآتى:

#### ١- التوجيه:-

يقوم المشرف بهذا الدور عندما يقوم بدور الرياده الثانويه، أى عندما يقوم

بمساعده الاخصائى عندما يكتشف ويحلل المواقف المختلفه فى أثناء عمله مع الجماعه. وعندما تنقص الاخصائى الخبرات والمهارات الكافيه للعمل مع الجماعه، يقوم المشرف على أساس من معلوماته وخبراته الكثيره باقتراح بعض الحلول للمشكلات التى تتعرض لها الحياه الجماعيه للجماعه. ويجب أن يكون المشرف واعيا إلى أن الهدف هو تشجيع الاخصائى للاعتماد على نفسه فى التصرف فى المواقف الاجتماعيه المختلفه التى تتعرض لها الجماعه. وباختصار، فالترجيح هنا يتضمن تقديم المساعده عند الحاجة، وذلك بمساعده الاخصائى ليزيد ويستفيد من قدراته وخبراته ومهاراته الشخصيه. وفى حاله الاخصائى الماهر نجد أنه قد يكفى من المشرف أن يشير هو موضوعا للمناقشه، فتنفتح للاخصائى الفرصه ليبت فيها برأيه، وعلى كل، يجب أن يتيح الاجتماع الفرصه لتبادل الاراء والتفكير المشترك فى المواقف المختلفه.

## ٢- التعليم :-

أن الاجتماع الاشرافى الفردى هو خير فرصه تزيد معلومات الاخصائى، وبخاصه الذى تنقصه خبره بالنسبه لطرق خدمه الجماعه ومبادئها، كما أنه يساعده على زياده معلوماته بالنسبه لفهم الأفراد وسلوكهم فى الجماعات فالأخصائى يستطيع أن يعرف للمعانى العميقه للمبادئ والنظريات بالنسبه للمواقف الخاصه عند مناقشتها مع المشرف، فتأخذ صيغتها العمليه بدلا من الصيغه النظرية البحتة، ويعرف الاخصائى أيضا على طبيعة وعرض وتكوين وإداره المروسه وعوامل البيئه التى تؤثر فى حياه الجماعه وأعضائها.

والخلاصه، أن الاشراف عمليه تعليميه، يستخدم المشرف ذو الخبرات والمهارات والمعلومات الجمعه الاجتماع الاشرافى الفردى بصفه خاصه لتعليم

من يقوم بالاشراف عليهم سواء أكانوا من الموظفين، أم من الطلاب، أم من المتطوعين.

### ٣- الاداره:-

يقوم المشرف فى الاجتماع الاشرافى الفردى بشرح وتوضيح كيفيه تنسيق برامج الجماعات التى يعمل معها الاخصائى مع البرامج العامه للمؤسسه، وكذلك الموضوعات المتعلقة باستخدام الخامات والمعدات والموارد بصفه عامه، ومايتعلق بسياسه المؤسسه وماتطلبه من تقارير، وعلاقه الاخصائى بموظفى المؤسسه وغير ذلك من الشئون الاداريه.

هذا واذا نظرنا إلى أغراض الاجتماعات الاشرافيه الفرديه السابق توضيحها، نجد أنها ترتبط ارتباطها وثيقا، بل وتنبع من الوظائف الثلاث للإشراف، ألا وهى الوظيفه الاداريه، والوظيفه التعليميه، والرياده الثانويه.

### الاستعداد للاجتماع الاشرافى الفردى:-

يقوم المشرف والاخصائى بالاستعداد للاجتماع الاشرافى، الا أن المشرف هو المسئول الأول عن الاجتماع ومحتوياته، وذلك بناء على حاجه الاخصائى، لأنه هو الذى يقوم بدور المعلم. فيجب على الاخصائى أن يراجع تقريره الدورى الأخير، وكذلك التقارير الدوريه السابقه التى قدم متصل ببعض النقط والموضوعات التى ستثار فى الاجتماع الاشرافى، ثم يراجع قائمه النقط والأسئله التى سبق أن قدمها مع تقريره الدورى للمشرف لمناقشتها فى الاجتماع، ثم عليه أن يفكر ويحلل ويحجب عليها ليشارك ويتعاون مع المشرف فى المناقشه، ويستفيد من عمليه الاشراف بصفه عامه. أما المشرف فيمكن حصر الدور الذى يقوم به للاستعداد والتحضير للاجتماع الاشرافى فيما يلى:

## ١- يجب على المشرف أن يقدر ويحدد حاجات الاخصائى:-

يجب على المشرف أن يقدر حاجات الاخصائى، وهذا ما يطلق عليه التشخيص التعليمى أو التربوى. وهو أحد العوامل الاساسيه فى عمله الاشراف، والذي يجب أن يتخذ صفه الدوام والاستمرار، ويكون أساسا للتخطيط والاستعداد لعملية المساعدة فى الاجتماع الاشرافى. ولا يمكن معرفه مايتحاجه الاخصائى الا بعد دراسته ومعرفته قدراته ومهاراته وخبراته، وتقدير مستواه الحالى ومقارنته بالمستوى المطلوب للوصول إليه وفقا لمسئوليات وظيفته ومايقوم به من أعمال، ونموه المهني بصفه عامه، ويمكن للمشرف أن يعرف حاجه الاخصائى عن طريق الآتى:

أ- طلبات الالتحاق بالعمل، سواء أكان ذلك بالنسبه للموظفين أو المتطوعين، أما بالنسبه لطلاب الخدمه الاجتماعيه، فيمكن للمشرف أن يرجع للاستمارات الخاصه بالتدريب التى ترسلها معاهد الخدمه الاجتماعيه للمؤسسات التى يقوم بالتدريب فيها، هذه الطلبات والاستمارات عاده مايلذكر فيها بيانات مهمه عن هؤلاء الموظفين والمتطوعين والطلاب وبخاصه مهاراتهم وخبراتهم وتدريبهم بصفه عامه.

ب- العلاقة الاشرافيه الطيبه، ومهاره المشرف فى الاشراف والتى تتضمن التقليل، وحسن الاستماع، وتوجيه الامثله، وتقدير مشاعر الاخصائى وغير ذلك، ولاشك أن هذا يشجع الاخصائى على أن يلجأ بمشكلاته وحاجاته إلى المشرف، ويتحدث عنها معه بصراحه، كما يساعد الاخصائى أيضا على الاشتراك والتعاون مع المشرف فى الاجتماعات الاشرافيه وطلب المساعدة منه دون خوف أو تردد.

ج- ملاحظه المشرف للاخصائى فى المواقف المختلفه.

د- التقارير التى يكتبها الاخصائى ويقدمها للمشرف قبل الاجتماعات الاشرافيه.

٢- يجب على المشرف أن يتأمل الدور الذى يقوم به:-

يجب أن يفكر المشرف أنه يمثل السلطه التى قد تقاوم شعوريا أو لاشعوريا، وأن رغبته فى انجاز الاعمال وبرامج المؤسسه قد تجعله يتحمله المسئوليه الكامله لما يقوم به الاخصائى من أعمال، بأن يخبره بما يجب أن يفعله، لانه من السهل والاسراع أن يخبر المشرف اخصائى بما يجب أنى يفعله، ولكنه لايتعلم بهذه الطريقه، فهو يستفيد ويتعلم عندما يبدأ المشرف معه حيث يشتركان معا فى مناقشه وحل الامور سويا.

ويجب أن يتذكر المشرف أنه هو والاخصائى يتعلمان فى الاجتماع وأن التعليم وبخاصه فى الخدمه الاجتماعيه يكون مصحوبا بشعور الخوف. ومعرفه المشرف بتلك الحقيقه تزيل من الاجتماع بعض المواقف التى تؤثر فى سيره. والخلاصه، هى أن يعد المشرف نفسه نفسيا لعمليه الإشراف، ومانتضمنه من مشاعر.

٣- يجب على المشرف أن يحضر الاجتماع من حيث مده الاجتماع ومكانه:-

يجب على المشرف أن يخصص للاجتماع وقته المحدد له، والذي يسمح بمناقشه الموضوعات المختلفه وعدم الاستعجال، حتى لا يأخذ الاجتماع الاشرافى الصغه «الروتينيه» أى انجاز الاعمال «الروتينيه» ونظر الموضوعات

الأخرى بشيء من الاستعجال الذى يضيع الفرصه لجنى الثمار المرجوه من الاجتماع. فإذ، يجب أن يراعى مكان الاجتماع، فيكون مريحاً وبعيداً عن الدوامل التى تعكر صفو الاجتماع والاستفادة منه.

٤- يجب على المشرف مراجعه كل ما يتعلق بما يجوز أن يناقش فى الاجتماع ويجمع وينظم المعلومات التى تسهل مناقشتها:-

على المشرف أن يراجع تقاريره وتقارير الاخصائى وملاحظاته عليها ويستعمل المناقشة الموضوعات وثيقه الصلة بمحاجات الاخصائى التى يمكن أن تظهر فى الاجتماع وذلك بمراجعتها قبل الاجتماع بوقت كاف، وأن ينظم المراجع والمعلومات التى يمكن الاستفادة منها فى مناقشتها. فإذا كانت الموضوعات خاصه باحدى الجماعات مثلاً، عليه أن يقوم بدراستها ومراجعه تقاريرها التى كتبت أخيراً بمعرفه الاخصائى، ويجوز أن يقرأ المشرف بعض التقارير التى كتبها هو عن الاخصائى اذا كانت هناك بعض النواحي الاداريه اذا لزم الامر ذلك وباختصار، يجب أن يكون المشرف مستعداً لكل مايجوز أن يناقش فى الاجتماع.

٥- يجب على المشرف أن يحدد الأغراض التى على أساسها يشترك فى الاجتماع:-

أ- حدد أغراض يشترك على أساسها المشرف مع الاخصائى فى

الاجتماع الاشرافى وهى:

أ- تكوين علاقة طيبه بين المشرف والاخصائى.

ب- استخدام طرق التعليم الحديثه.

ج- على المشرف أن يسوس نفسه ويستخدم خبراته وقدراته ليزيد من ثقة الاخصائي بنفسه.

د- يضع موضع الاعتبار مسؤولياته نحو المؤسسة والجماعه والاختصاصي.

### محتويات الاجتماع الاشرافي الفردي:-

أن الغرض الاساسي لعملية الاشراف هو مساعده الاختصاصي على النمو والقيام بمسؤولياته المهنية على أحسن وجه ممكن. لذلك يجب على المشرف اعداد وتنظيم محتويات الاجتماع الاشرافي وفق حاجة الاختصاصي، وعليه ألا يتمسك بالنقط التي أعدها للمناقشة في الاجتماع، بل أن النقط التي قد يثيرها الاختصاصي والأسئلة التي يسألها لذات أهميه كبيره في توليد العلاقه الاشرافيه والعمل على نجاح الاجتماع الاشرافي وتحقيق أهداف عملية الاشراف، كما يجب عليه أن يركز المناقشات التي تثار في الاجتماع حول النقط الثلاث الآتية:

١- المؤسسة وما يتعلق بها - أغراضها وفلسفتها وسياستها وادارتها وبرامجها ومواردها ... الخ.

٢- الجماعه التي يقوم الاختصاصي بالعمل معها والأعضاء المكونين لها، فمثلا يمكن مناقشة النقط التي تدور حول أغراض الجماعه. والعلاقات المتأصلة فيها ومشكلات المجتمع وأثرها على الجماعه ومساعدته الاختصاصي للأفراد والجماعه كوحده واحده.

٣- الاختصاصي ومسؤوليه وظيفته ومساعدته على القيام بها، فتدور المناقشات حول دور الاختصاصي في المواقف المختلفه ومساعدته الجماعه وأعضائها،



وكيف يستخدم الاختصاصي موارد المؤسسة والمجتمع المحلي، كما يشجع على الانضمام إلى الدراسات التدريبية.

ويجب على المشرف أن يساعد الاختصاصي على أن يقوم عمله ويزيد من معلوماته ومهاراته ووضع خطة العمل وتنفيذها وحل مشكلاته، واختصار ليس المشرف مسئولاً عن أم يعمل على الاختصاصي ما يجب أن يفعله، بل هو مسئول عن مساعدته لكي يكتشف من نفسه ما يجب أن يفعله وكيف يفعله.

هذا، ويجب أن يبدأ الاجتماع الاشراف الفردي بمناقشة بعض النقاط البسيطة السهلة، وخاصة النقاط الأمثلة التي قد يثيرها الاختصاصي، ثم يتدرج منها إلى مناقشة النقاط الأكثر صعوبة. واختصار يجب على المشرف أن يراعي النقاط التي يجب أن يراعيها النقاط التي يجب أن يراعيها عندما يقوم بدوره التعليمي والذي سبق عرضها وتوضيحها عند شرح الوظيفة التعليمية للإشراف، على أن يقوم المشرف والاختصاصي في نهاية الاجتماع بتلخيص المناقشات التي دارت في الاجتماع والتوصيات التي توصلوا إليها.

أما الطريقة التي تناقش بها الموضوعات المتعلقة بالعمل مع الاختصاصي، فهذا يتوقف على المشرف نفسه وعلى الأسلوب الذي يراه، وبرتاج إليه. فبعض المشرفين يجدون أنه من المفيد البدء بالتحدث عن الموضوعات العامة ثم التدرج منها إلى النقاط الخاصة المراد التركيز عليها، وهنا قد يجوز مثلاً أن يطالب المشرف من الاختصاصي أن يتحدث عن البرنامج بصفه عامه، ثم توجه المناقشة إلى كيفية استخدام البرنامج لمساعدة الأفراد، ثم توجه المناقشة إلى استخدام الاختصاصي للبرنامج لمساعدة بعض أعضاء الجماعة التي يعمل معها، وهناك بعض آخر من المشرفين يجد أنه من الأفضل أن يبدأ بمناقشة الحالات

الخاصه وينقل بعد ذلك إلى الاستنتاج والتعميم للقواعد والاساليب التي يجب أن تراعى فى مثل هذه الحالات وسواء استخدم المشرفون الأسلوب الأول أو الأسلوب الثانى، يجب أن يفهم الاختصاصى فى النهايه بوضوح بالهدف من المناقشات والاستفاده منها فى نمو المهني. هذا، ويستخدم الأسلوب الأول عادة عندما يكون الاختصاصى حديث العهد بالعمل ولديه بعض المخاوف والمقاومه للأشراف.

### صعوبات الاجتماع الاشرافى الفردى:-

هناك بعض الصعوبات التى تقف فى سبيل تحقيق النتائج المرجوه للاجتماع الاشرافى الفردى، ولذلك يجب أن يكون المشرف واعيا لها ويعمل على ازالتها، ويمكن تلخيص هذه الصعوبات فى الآتى:

#### ١- الشعور بعدم الامن المرتبط بدور كل من المشرف والاختصاصى:-

يتعلم كل من المشرف والاختصاصى عن طريق عمليه الاشراف. ولذلك يشعر كل منهما بشيء من عدم الامن عندما يقوم كل منهما بدوره علاوه على أن المشرف وبخاصه حديث العهد بالاشراف قد يشعر بعدم الثقة فى نفسه خاصه عندما يسأل نفسه إلى أى مدى أقوم بمساعدته الاختصاصى على النمو والتقدم. ولاشك أن هذا الشعور يقف حجز عثره أمام المشرف فى مساعده الاختصاصى. أما من ناحيه الاختصاصى فهو يشعر بعدم الامن لأنه يتعلم، وهذا صعب لانه يتخلص من شيء ملموس تعود أن يقوم به ليتعلم شيئا غريبا عنه وعدم الأمن والطمأنينه من جانب الاختصاصى غالبا ماؤدى إلى أن يقاوم مساعده المشرف له، ولذلك يجب أن يتقبل المشرف أعراض ومقاومه

الاخصائى لمساعدته المشرف ويوجه عنايته لفهم الأسباب الداعية لذلك ويعمل على إزالتها.

ولأهميه هذه المشكلة ولتشارها فى الغالبية العظمى لمعاملات الاشراف ستحدث عنها بشئ من التفصيل سواء أكان ذلك من الناحية النظرية، أم من الناحية العملية، وذلك بعد الانتهاء من الحديث عن الاجتماع الاشرافى الفردى.

## ٢- اتجاه كل من المشرف والاخصائى نحو السلطة:-

لاشك أن للمشرف سلطته التى تخولها له وظيفته فى المؤسسة التى قد يسمى الاخصائى ادراكها لخبراته السابقه مع من كانوا فى مراكز السلطة، أو لعدم فهمه وادراكه لمعنى السلطة بصفه عامه، ولذلك يجب على المشرف أن ينظر لهذه الحقيقه بعينى الاخصائى ويتعرف على شعوره وأسبابه، ويقدر ظروفه كإنسان له دوافعه وحاجاته وقدراته ووجهات نظره. ويساعده على ادراك معنى هذه السلطة، وأنه موجود لمعاوته ومساعدته وليس لاكتشاف الأخطاء ومحاسبته عليها.

ويخطئ المشرف اذا اعتقد بناء على سلطته أنه يجب أن يظهر بمظهر الشخص الذى يستطيع أن يجيب على كل الأسئلة التى يسألها له الاخصائى وأنه يعرف الحل لجميع المشكلات التى يتعرض لها، ولا يخفى أن اتجاه المشرف فى عمله يتوقف على مدى مهارته واستطاعته على تكرير علاقته طيبه مع من يشرف عليه، وأن يشركه فى إيجاد الحل للمواقف التى يتعرض لها، وأنه يستطيع أن يقول فى بعض الأحيان أنه لا يعرف الاجابه على بعض الاسئلة التى لا يعرف الاجابه عنها.

ويجب على المشرف أن يكون واعيا لسلطته التي يجوز أن يسيء استخدامها وفرضها على من يشرف عليه في أخذ القرارات واتخاذ الأعمال، لأنه بذلك يسلب الاختصاصي من مسؤوليته في القيام بهذه الأعمال وتحمل المسؤولية كاملة، وأن المشرف لم يساعده على تحمل المسؤولية والنمو والتقدم. فالسلطة ليست خطرا، ولكن الخطر هو سوء استخدامها، وعلى ذلك يجب على المشرف أن يساعد الاختصاصي في ادراك معنى هذه السلطة، كما لا يسيء استخدامها، لأن ذلك يقف حجر عثرة في نمو العلاقات المهنية بينهما والاستفادة من الاجتماعات الاشرافية.

### ٣- استخدام الاجتماع الاشرافي لحل المشاكل.

إن المشكلات التي تظهر في الجماعة تتكون عادة من عدة عناصر مختلفة، وعلى المشرف عندما يناقش مشكله من هذه المشاكل أن يقسمها إلى عناصرها، ويقوم بمناقشتها وشرح تلك العناصر منفصلة عن بعضها حتى يستطيع أن يفهمها ويتقبلها الاختصاصي، ويتوقف ذلك على قدره ومهاراته وخبراته.

وهناك بعض الاختصاصيين الذين يحاولون أن يخفوا أخطائهم على المشرف ليشعروهم أن هذه الأخطاء هي نتاج إكسلتهم وعدم قدرته على القيام بالعمل، أو أنهم لم يصلوا بعد إلى هذه الدرجة من المهارة كي يروا الأخطاء التي تظهر في الجماعة، ويقولون أن كل شيء في الجماعة على مايرام ويسير سيرا طبيعيا، وعلى المشرف في هذه الحالة أن يتقبل ذلك، ثم يسأل

الاخصائى أن يتحدث عن بعض نواحي الحياه الاجتماعيه للجماعه كالبرامج أو الأعضاء أو غير ذلك، ولاشك أن المشرف سيجد الماده الغزيره التى يمكنه استخدامها فى مساعده الاخصائى وتعليمه، كما عليه أن يزهّد نفسه الاخصائى بنفسه ويركز اهتمامه على الجماعه وليس على نفسه.

٤- عندما يعبر الاخصائى عن وهن عزيمته ومضايقته بالنسبة للموقف الذى يتعرض له فى الجماعه أو المؤسسه:-

يجب أن نعرف أن فى حاجه إلى معونه من قبل المشرف الذى يعمل على مساعدته على التعبير عما يشعر به وتبصيره بالموقف الاجتماعى الذى يواجهه. ويجب على المشرف فى الاجتماعات الاشرافيه أن يقدر ويشئ على كل عمل يقوم به الاخصائى ويستحق عليه أثناء والتقدير، أى أنه يجب على المشرف بعين الاخصائى ويقدر عمله كلما لزم الامر ذلك.

٥- المشكلات الشخصيه للاخصائى:-

قد يرغب بعض الاخصائيين فى استخدام الاجتماعات الاشرافيه لحل مشكلاتهم الشخصيه، وقد يكتشف المشرف نفسه اضطراب الاخصائيين ومخاوفهم، وفى كلا الحالتين فإن هناك حاجه للمساعد، ويجب أن نعرف أن للمشرف ليس مسئولاً عن المشكلات الشخصيه للاخصائى، لأن ذلك خارج عن الدور الذى يجب أن يقوم به، ويستثنى من ذلك حالات سوء التكيف التى لا يستطيع الاخصائى أن يستمر فى العمل بدون علاجها.

٦- اللغة التى يستخدمها المشرف:-

يخلق المشرفون فى بعض الاحيان صعوبات للاخصائيين الذين يشرفون

عليهم بسبب اللغة أو الأسلوب الذى يستخدمونه فى التفاهم معهم ولذلك يجب على المشرف أن يستخدم فى معاملاته مع من يشرف عليهم الأسلوب واللغة السهلة، أى لا يستخدم الاصطلاحات الفنية التى يصعب فهمها وبخاصة مع الموظفين ذوى الخبرة المحدودة، والمتطوعين.

### تسجيل الاجتماع الاشرافى:-

يجب على المشرف أن يقوم بتسجيل ملاحظاته ومحتويات ما دار فى الاجتماع الاشرافى، كى يستخدم أساسا لتحديد الخطوات التى يجب اتباعها لمساعدته الاخصائى. ويجب أن يشمل تقرير المشرف النقاط الآتية:

١- ملاحظات المشرف على الاخصائى، واسلوبه فى استخدام الاجتماع الاشرافى.

٢- الخبرات الجديدة التى استفادها الاخصائى.

٣- مظاهر التغير التى حدثت للاخصائى.

٤- المواقف والمشكلات التى نوقشت والقرارات التى اتخذت للمواقف المقبلة.

٥- نوع المساعدة التى يحتاجها الاخصائى والتى تتخذ أساسا للاجتماعات الاشرافية المقبلة واجتماعات الموظفين.

والآن وقد انتهينا من عرض الجوانب المختلفة للاجتماع الاشرافى الفردى سنتحدث عن مقاومه الاخصائى للاشراف كما سبق أن أشرنا.

## مقاومه الاخصائى للاشراف:-

أن مقاومه الاخصائى للاشراف تعد من المشكلات الكبيره التى تقف حجر عثره فى سبيل تعليمه وتدريبه فى مجال العمل مع الجماعات، ولذلك يجب على المشرف أن يستخدم الوسائل التى قد تبدو فى بعض الاحيان (جافه) وغير مستساغه لتحقيق النمو الذى يتطلبه أخصائيو الجماعات. وعلى كل، فان توجيه اخصائى الجماعه الذى يقاوم عمليه الاشراف ومساعدته المشرف له ليست عمليه سهله.

وهناك أسباب متعدده يقاوم بسببها أخصائى الجماعه عمليه الاشراف، منها أنه قد يخاف أن يفقد اعتماده على نفسه ويصبح شخصا متكللا على غيره، وهو المشرف فى هذه الحال، أو أنه يشعر بأنه أقل مرتبه ومكانه من المشرف الذى يتميز بمعلوماته الغزيره وخبراته الوفيره، والذى يذهب إليها غالبا كلما واجهته صعوبه أو صادفته مشكله، أو أن الاخصائى قد لا يشعر بالحرية ليعبر عن أفكاره بصراحه ويناقش مشكلاته، كما أنه يريد أن يرضى المشرف وذلك بتنفيذ خطط ومقترحاته التى قد لا يقتنع بها، هذا بالإضافة إلى أن خبرات الاخصائى المدرسيه والاسريه، وعلاقاته مع جيرانه والمجتمع الذى يعيش فيه الذات تأثير على هذه الظاهره.

وتتضايق الاخصائى عندما يرى أن المشرف يطلب منه دائما أن يتحدث فى حين أن المشرف يأخذ دور المستمع، فالأخصائى يتوقع فى الاجتماعات الاشرافية الأولى، أن يأخذ من المشرف مواقف محدده لما سيقوم به من أعمال مع جماعته، فهو ينتظر أن يعرف البرنامج الذى ستتفذه الجماعه وأعضاؤها، وكيف يتصرف فى مشكلات النظام، والضبط الاجتماعى داخل الجماعه،

وبدلاً من هذا، يجد المشرف يقوم بسؤاله أسئلة متعددة محاولاً اكتشاف اتجاهاته ومعرفة مشكلاته ورغباته، ومساعدته على حل مشكلاته بنفسه، وتحليل صفاته الشخصية وغير ذلك، ولا شك أن كل هذه المواقف الجديدة بالنسبة له وغير المتوقعة تضايقه وتؤثر فيه انفعالياً، وتجعل منه عادة شخصاً سلبياً لا يتقبل المعرفة التي يقدمها لها المشرف، فيقادر الاجتماع الاشرافي وهو غاضب، ويشعر بأنه لم يستفد شيئاً يساعده على تأديته عمله كما يجب، ويستمر ذلك الشعور حتى يدرك الاختصاصي أن ذلك لمساعدته كى ينمو مهتياً ويؤدي عمله على أحسن وجه ممكن ولا يتم ذلك الا بأشراف واع يساعد على التخلص من هذا الاتجاه الهدام، وهو مقاومته للأشراف واستخدامه له استخداماً ايجابياً بناءً.

## الاجتماع الاشرافي الجماعى

### ماهية الاجتماع الاشرافي الجماعى-

أن أحد الوسائل المهمة فى عملية الاشراف هى الاجتماعات الاشرافية الجماعية التى تعد مكمله للاجتماعات الاشرافية الفردية ولا تعنى عنها فى عملية الاشراف. والاجتماعات الاشرافية الجماعية، هى اجتماعات يعقدها المشرف مع من يشرف عليهم فقط سواء أكانوا موظفين، أم متطوعين بفرض مساعدتهم على النمو واداء مسئولياتهم المهنية خير أداء ممكن. هذا، ويجب علينا قبل أن نتعمق فى الحديث عن الجوانب المختلفة للاجتماعات الاشرافية الجماعية أن نفرق بينها وبين اجتماعات الموظفين، ومؤتمرات الحالات.

فالهدف الرئيسى لاجتماع الموظفين سواء أكان جزئياً أى لعدد من الموظفين أم كاملاً أى لجميع هو العمل والتجاذبه، وبعبارة أخرى أن الوظيفة



الاساسيه لاجتماع الموظفين بالمؤسسه هو التخطيط والتعميم لانجاز الاعمال بالمؤسسه، أى أن اجتماعات الموظفين تختص بمناقشة المسائل اليوميه أو مايصدر من تعليمات أو قرارات تتعلق بالسياسه العامه للمؤسسه. وقد يناقش فى بعضها مايستجد من موقف تستدعى قرارات متصله بهذه السياسه قد يشتركون فى اصدارها. كما قد يناقش فى الاجتماع بعض المشاكل المتصله بالعمل، وفى هذه الحاله يكون موضوع المناقشه قد سبق تحديده، ويبدأ المناقشه أحد أعضاء هيئه الموظفين، أو يدعى متحدث خارجى ليقوم بهذه المهمه من حين لآخر. وفى بعض الأوقات تكون هناك سلسله من المناقشات التى تقسم على مؤلف جديد له صله بعمله بالمؤسسه، أو يدعى بعض المحاضرين لاعطاء سلسله من المحاضرات التى تتصل بعمل المؤسسه على أن تتلوه مناقشات. وعلى كل، فان اجتماعات الموظفين اجتماعات تصطبغ بالصبغه الاداريه وتختلف عن الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه.

هذا، ويجب أن نفرق أيضا بين مؤتمرات الحالات والاجتماعات الاشرافيه الجماعيه، فمؤتمرات الحالات تعقد داخل المؤسسه لاستعراض الحالات العريضه سواء كانت تتعلق بأعضاء الجماعات كأفراد، أو الجماعات كوحداث قائمه بذاتها، وتكون هذه المناقشات بين جميع المشتغلين بالمؤسسه بما فيهم، عند الحاجه طبيب، وطبيب نفسانى، واخصائى فى علم النفس، أو غير ذلك من الاخصائيين الذين يحتاج إليهم فى مثل هذه الحالات، والفرص من وجود هؤلاء الاخصائيين هو تشخيص المشكلات على ضوء التقارير والمعلومات الموجوده، ووضع خطه العلاج الصالحه واستعراض التقدم من وقت لآخر، أو تقرير تغيير العلاج اذا استدعى الحال ذلك.

والآن وقد انتهينا من أخذ فكره عامه عن الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه وعرفنا الفرق بينها وبين اجتماعات الموظفين ومؤثرات الحالات، سنتناول فيما يلي الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه بشيء من التفصيل مبتدئين بفوائده ومزايا هذا الاجتماعات.

### مزايا الاجتماع الاشرافى الجماعى :-

للاجتماع الاشرافى الجماعى فوائد ومزايا يللمسها من قاموا بالاشراف على العاملين فى المؤسسات الاجتماعيه بعامه ومؤسسات العمل مع الجماعات وبخاصه هذه المزايا يمكن حصرها فى الآتى :

#### ١- الاقتصاد فى الزمن والجهد :-

من الفوائد الاساسيه للاجتماع الاشرافى الجماعى هو الاقتصاد فى الجهد والزمن، ويظهر ذلك واضحا عندما يشترك أكثر من شخصين لبحث مشكله أو دراسته بعض الحقائق أو المشكلات المشتركه. وواضح أيضا أن المشرف يستطيع أن يوفر الكثير من وقته ومجهوده اذا قام بمساعدته من يشرف عليهم جميعا فى مشكله تخصهم جميعا أو تخص غالبيتهم دفعه واحد بدلا من الاجتماع مع كل منهم على حده أو مساعدتهم على أساس فردى.

#### ٢- التعاون فى حل المشكلات ومناقشه الموضوعات المختلفه :-

لاشك أن الاجتماع الاشرافى الجماعى يتيح الفرصه للاخصائيين والمطوعين كى يتعاونوا ويشتركوا ايجابيا فى حل المشكلات والموضوعات المختلفه التى تخصهم وتهمهم جميعا، ولاشك أيضا أن تفاعل أفكارهم وخبراتهم تساعدهم على النمو بعامه ونمو قدراتهم الابتكاريه بخاصه عن

طريق المشاركة الجماعية والاستفادة من بعضهم البعض. كما أن المشرف الماهر يستطيع أن يوجههم ويشير فيهم الاحساس بالمسئولية نحو التعاون والاسهام فى المناقشات ودراسة الموضوعات موضوع المناقشة والبحث فى الاجتماع.

### ٣- بث الثقة والطمأنينة فى نفوس الاخصائيين:-

أن الاجتماعات الاشرافية الجماعية تزيد من طمأنينة الاخصائي وثقته بنفسه لأنه يرى أن لزملائه مشكلات تشابه مشكلاته فلا ينسبها لأسباب تتعلق بفشله. ولاشك أن هذه هى إحدى الفوائد السيكولوجية القويمة للاجتماعات الاشرافية الجماعية، بخاصه اذا ما كان الاخصائيون من طلاب الخدمه الاجتماعيه أو الاخصائيين حديثي التخرج الذى تنقصهم الخبرة وفى حاجه إلى بث الثقة والطمأنينه فى نفوسهم مهتيا دون صعوبه وعلى أساس سليم.

### ٤- رفع الروح المعنويه للاخصائيين وزيادة حماسهم:-

لاشك أن وجود الاخصائيين مع بعضهم فى الاجتماع الاشرافى الجماعى وتفاعلهم مع بعضهم البعض وكذلك تفاعلهم مع المشرف يزيد حماسهم ويعمل على رفع الروح المعنويه بينهم. ولاشك أيضا أن ذلك يؤثر بدرجة كبيره فى نمو الاخصائيين وتأديبه وظائفهم على أحسن وجه ممكن، وبالتالي رفع مستوى الخدمات التى تقدمها المؤسسه للمعلاء.

### ٥- مساعده المشرف على دراسه وفهم الاخصائي:-

لاشك أن الاجتماعات الاشرافية الجماعية تعد بيئه حيويه تساعد المشرف

على دراسه وفهم الاختصاصى فى أثناء اشتراكه فى مناقشه الموضوعات المختلفه مع زملائه فى الاجتماع ومعرفه قدراته وحاجاته، وبالتالي يقوم المشرف بتقديم مايتحاجه من مساعده سواء أكان ذلك فى الاجتماعات الاشرافيه الفرديه أو الجماعيه.

### صعوبات الاجتماع الاشرافى الجماعى:-

سبق أن عرفنا أن للاجتماعات الاشرافيه الجماعيه فوائد ومزايا متعدده الا أن لها بعض المشكلات والصعوبات التى يمكن أن تلخص أهمها فى الآتي:

١- علم شعور الاختصاصى بالأمن فى بعض الاحيان، ولذلك ينزع إلى السلبيه فى الاجتماع ولايشترك فى المناقشه خوفا من أن ينكشف أمره أمام المشرف وزملائه.

٢- وجود بعض العوامل الخارجيه التى قد تؤثر على العلاقات بين الاختصاصيين داخل الاجتماع، فمثلا حب ظهور بعضهم على البعض الآخر، وكذلك العلاقات العاطفيه بينهم أو المشكلات الانفعاليه للأفراد بصفه عامه، لها أثرها الفعال على العلاقات بين الاختصاصيين معا قد يؤثر تأثيراً سلبياً على سير المناقشات فى الاجتماع.

٣- صعوبه توفير الوقت المناسب للأعضاء الواجب اشتراكهم فى الاجتماع.

٤- ليس من الممكن التركيز على المشكلات الخاصه لكل اختصاصى فى الاجتماع، ويزيد من هذه الصعوبه اختلاف مسؤوليات الاختصاصيين بالمؤسسه واختلاف مستوى خبراتهم ومهاراتهم.

وعلى كل يجب أن يركز ويهتم الاجتماع الاشرافى الجماعى على الموضوعات والنقط المشتركة، أى التى تهم الاخصائيين جميعا.

ويجب أن يدعوا المشرف للاجتماع الاشرافى الجماعى كلما دعت الضرورة، أى للصالح العام، ولو أن بعض المشرفين ينظمونها على فترات دوريه منظمه أطول من فترات الاجتماعات الاشرافيه الفرديه، وهى عادة تعقد كل أسبوعين أو كل شهر. وعلى كل، يجب أن يتوقف طول الفتره أو قصرها على المصلحه العامه فقط، حتى لو أدى ذلك لأن تكون هذه الاجتماعات أسبوعيه.

ويجب أيضا ألا يكون عدد الأعضاء فى الاجتماع الاشرافى الجماعى صغيرا حتى لا تكون الخبرات التى يسهم بها الأفراد محدوده، أو كبيرا حتى لا تظهر مشكلات السلبيه فى الاشتراك فى المناقشات، أو تظهر آثار سلبيه للعشيرات بين الأعضاء أو غير ذلك من المشكلات الأخرى، كما يجب أن يعد مكان الاجتماع بحيث تراعى فيه العوامل التى تساعد على نجاح الاجتماع والسابق الاشاره إليها عند الحديث عن المقابله التمهيديه.

**المبادئ التى يجب مراعاتها فى الاجتماع الاشرافى الجماعى:-**

هناك مبادئ عامه يجب مراعاتها وتطبيقها بالنسبه للاجتماعات الاشرافيه الجماعيه، هذه المبادئ يمكن حصرها فى الآتى:

١- يجب أن يكون الغرض الأساسى من الاجتماع هو نمو الاخصائيين فى النواحي التربويه والمهارات فيجب ألا يستخدم الاجتماع لتوضيح بعض الخطط أو اعلان بعض الامور المتعلقه بالعمل أو الحصول على بعض

المعلومات، وبعبارة أخرى، يجب أن تقلل التواحي الادارية التي يمكن اتعامها عن طريق مسوره النشرات والمذكرات واللجان، أو الموظفين الاداريين، أو الاجتماعات التي تعقد لذلك، التي غالبا ماتكون فى اجتماعات الموظفين التي تختلف عن الاجتماعات الاشرافيه التي يقصد منها نمو الاختصاليين والمتطوعين والطلاب ومساعدتهم على أداء وظائفهم على أحسن وجه ممكن، أى التي تصطبغ بالصبغه التربويه.

٢- يجب أن تكون أغراض الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه واضحه وتتصل بحاجات ورغبات الأعضاء المشتركين فيها، وتصمم وتوضع خططها بعنايه حتى تأخذ صفة الدوام والاستمرار فى مناقشه الموضوعات المتصله فى عده اجتماعات متتاليه، وهذا ليس معناه، أنه لايجوز مناقشه بعض الموضوعات المنفصله عن بعضها كل فى اجتماع منفصل، ولكن يجب ألا يكون ذلك على الدوام.

ولاشك أن مراعاة مناقشه الموضوعات المتصله فى هذه اجتماعات متتاليه يعمل على رفع الروح المعنويه للاخصاليين ويزيد من حماسهم، لانهم سيشعرون بقيمه برنامجهم الذى يسير وفق خطه موضوعه، أى أن هناك جدول أعمال يتصف بالدوام والاستمرار النسبى لاجتماعاتهم، وهذا أفضل بكثير، خاصه من الناحيه المعنويه والسيكولوجيه من عمل جدول أعمال جديد متغير لكل اجتماع الامر الذى تد يترتب عليه تأجيل مواعيد الاجتماعات لسبب أو لآخر.

٣- يجب أن تصمم محتويات الاجتماعات على أساس ديمقراطى تعاونى، أى يشترك الجميع فى تصميمها، ولهذا فوائده المتعدده، فهو يعطى

للموظفين والمتطوعين وطلاب الخدمة الاجتماعية الاحساس بأنهم يشتركون فى عمله نموهم، ويزيد من رغبتهم وحماستهم فى الانتفاع من محتوياتها التى تتركز حول حاجاتهم ورغباتهم، وعلاوه على ذلك فهى تعبير صريح عن استخدام المبدأ الديمقراطى الذى يؤكد حقوق الأفراد فى وضع الخطط والسياسه التى تؤثر عليهم.

وعند بدء عمله الاشراف مع الاخصائيين ذوى الخبرة المحدوده والمتطوعين وطلاب معاهد الخدمة الاجتماعيه يجب أن يقوم المشرف باختيار وتحديد الموضوعات التى يرى مناقشتها. ونصو الاخصائيين أو من يقوم المشرف بالاشراف عليهم بصفه عامه يشتركون ويقترحون الموضوعات المختلفه التى يحتاجونها ويرغبون مناقشتها.

وقد يتم ذلك عن طريق اجتماع تمهيدى للاخصائيين لوضع جدول أعمال أو تكليف لجنه للقيام بذلك. وعلى المشرف أن يوجه الأعضاء إلى الموضوعات التى يرى أنهم فى حاجه إلى دراستها ومناقشتها بناء على ملاحظاته، وتقارير الاخصائيين، وكذلك الاجتماعات الاشرافيه الفرديه.

٤- يجب أن يعطى كل عضو فى الاجتماع الفرصه على قدر المستطاع كى يسهم اسهاما فعالا فى عرض أو مناقشه ودراسه بعض الموضوعات التى تبحث وتدرس فى الاجتماع حتى يشعر بقيمته كل فرد، هذا علاوه على الاستفادة، واكتساب الخبرة الغنيه.

٥- يجب تقويم الاجتماع بمعرفه المشرف والاخصائيين المشتركين فيه لأن التقويم عمله ضروريه لمعرفة مدى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوه من الاجتماع وتناجه.

هذا وقد سئل عدد ١٥٠ مشرفاً عن العوامل التي تسهم في نجاح الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه فجاءت اجاباتهم مطابقه لما هو مبين بالجدول الآتي:

### جسءول يسين

العوامل التي تسهم في نجاح الاجتماع الاشرافى الجماعى

العوامل	التوزيع التكرارى
تصميم جدول الأعمال	٦٨
اشراك الجميع فى الاجتماع	٣٩
الاهتمام بالمشكلات التي تخص جميع الأعضاء	٣٩
اتاحة فرصة المناقشه لكل عضو	٣٣
مراعاة الاساليب الديمقراطية	٢٦

ومن الجدول السابق يتضح أن أهم عامل نجاح الاجتماع الاشرافى الجماعى هو اعداد جدول الأعمال الذى يتضمن وضعه الكثير من النقاط السابق الإشارة إليها، وليس معنى ذلك در الاقلال من شأن باقى العوامل الواردة فى الجدول، فالحقيقه هى أن العوامل الواردة فى الجدول كلها مهمه ويجب أن توضع فى الاعتبار بمعرفه المشرف والاختصاصيين، والمسأله كما يراها الكاتب مسأله الأفضليه فى الترتيب فقط.



ولاشك أن المشرف يستطيع أن يحقق أهداف وأغراض الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه باستخلام الوسائل التعليميه المختلفه التى تعينه على تعليم وتدريب من يشرف عليهم. وهذه الوسائل متعدده وتتضمن مجموعه الخبرات المباشره الهادفه التى يكون فيها الاختصاصى ايجابيا نشطا فعلا، وتكون الخبره التى يمر بها غنيه واقعيه يمكن أن ترى وتسمع أى تشترك فيها الحواس. ومن أمثلتها أن يقوم الاختصاصى بشرح وقياده بعض أوجه النشاط أو عرض حاله جماعه على الاختصاصيين وقياده مناقشتها، أو غير ذلك.

وتتضمن الوسائل التعليميه أيضا مجموعه الوسائل السمعيه والبصريه التى منها النماذج والعينات والتمثيلات والتوضيحات العمليه والرحلات والمعارض والصور الثابته كالصور الفوتوغرافيه والرسم المنظور والصور المجسمه الصور الشفافه (الشرائح). والأفلام الثابته، كما تتضمن أيضا الرسوم بأنواعها المختلفه، وبالإضافه إلى المجموعتين السابقتين فإن الوسائل التعليميه تتضمن مجموعه الألفاظ سواء أكانت منطوقه كالمحاضرات والمناظرات والندوات والمناقشات.... الخ لم مكتوبه كالكتب والنشرات والمقالات والمطبوعات بصيغه عامه التى لا تدخل الصور والرسوم فيها.

وفى الحقيقه نجد أن المشرف فى عمله يستخدم أكثر من المجموعات السابقه، فهو قد يستخدم طريقه المحاضره، أو طريقه المناقشه (مجموعه الألفاظ) بالإضافه إلى استخدام بعض العينات كتقرير دورى لأحدى الجماعات مثلا، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى. ونظرا لأهميه المحاضره والمناقشه والتقرير فى الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه سنتحدث بإيجاز عن كل من المحاضره والمناقشه، أما فيما يتعلق بالتقارير التى سبق التحدث عنها كوسيله

من وسائل الاشراف فسيقتصر الحديث عنها في هذا المجال على طريقه اختيارها واستخدامها في الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه.

### المحاضر:-

المحاضر هي عرض للحقائق والمبادئ والنظريات التي يرى المشرف أو المدرس أن يعرفها لأعضاء الجماعه التي يتعامل معها. وهي تعطى الفرصه لعرض كمي كبيره من المعلومات والخبرات في وقت قصير. ولا شك أن المحاضر تدعو إلى شيء من السلبيه في التفكير بين المستمعين وبعاره أخرى تعتبر المحاضر عمليه ذات اتجاه واحد - من المحاضر للمستمع - فهي بذلك لا تعطى الفرصه لاكمال التفاعل بين المحاضر والمستمع، وتنمى في المستمع صفه الاكسال والاعتماد على المحاضر الذي يعتبر مصدرا للملم والمعرفه.

ولاشك أن هذه الطريقه تهتم بالمعلومات وحدها، وتعتبرها هدفا في حد ذاتها، وتغفل جوانب شخصيه المستمع الأخرى، من جسيمه ووجدانيه واجتماعيه، كما أن طريقه الالتقاء وثيقه الصله بمفهوم دكتاتورى عن السلطه. فالمحاضر في هذه الطريقه هو وحده صاحب المرفه، وعلى المستمع أن يتلقى المرفه منه دون معارضه وهذا لا يتفق والديمقراطيه التي تحرس عليها والتي تؤمن بقيمه الفرد وكرامته وتمنحه حق الاشتراك في تقرير أمور نفسه. لينجا تشجع المناقشه الاسهام الايجابى في عمليات التفكير بالنسبه للمرضوعات المروضه للمناقشه.

وللاستفاده من المحاضره يجب أن يراعى مستوى معلومات وخبرات المستمعين لها، كما يجب أن يكون صوت المحاضر واضحا وحديثه معبرا بجلاء عما يريد أن يعرفه المستمعين، ويمهد للمحاضره ويقسمها إلى أجزاء

رئيسيه، وعليه أن يلخص مايقوله عن كل جزء عند الانتهاء منها، ويجب أن يتخللها شيء من الحوار والمناقشه والأسئله التي تجدد النشاط وتبعث على أعمال الفكر كلما أمكن ذلك.

وعلى كل يجب ألا يعتمد الاشراف فى المؤسسات الاجتماعيه كثيرا على المحاضرات.

#### المناقشه :-

للمناقشه اذا ما استخدمت استخداما صحيحا قيمه فائقه كوسيله من بين الوسائل التى تستخدم فى تدريب وتعليم الموظفين والطلاب والمتطوعين لانها تشجعهم على التفكير وتعلمهم اياه.

ويجوز أن تعرف المناقشه بأنها للتعاون المقصود بين أشخاص يتفكرون ويتناقشون معها وجه لوجه كأفراد أو كجماعات تعمل معا تحت اشراف قائد المناقشه.

ويتفق الرأى على أن المناقشه هى من أحسن الوسائل التى تستخدم لتعليم الجماعات صغيره الحجم التى تتضمن القصول المدرسه ومجموعات التدريب. ويتوقف نجاح المناقشه والاستفاده منها على قائد المناقشه وأسلوبه فى قيادتها.

ويجب على المشرف فى الاجتماع الاشرافى الجماعى أن يعرض موضوع المناقشه بوضوح واختصار على قدر المستطع، ثم باقى الأسئله التى تعطى الفرصه لاشتراك الأعضاء وتقديم المناقشه وتركيزها حول موضوع المناقشه، وعليه أن يضيف إلى المناقشه المعلومات التى يعرفها كلما اتضح أن

الأعضاء غير قادرين على اضافة تلك المعلومات، ويوضح النقاط الغامضة التي تخفى عليهم، ويلقى الأسئلة التي تشير وتشجع الأعضاء على التفكير والاسهام فى المناقشة وتشجع الاخصائيين الذين لايشتركون فى المناقشة على الاشتراك فيها، ويحد من احتكار البعض الآخر لها، ويقوم بتلخيص النقاط والآراء المختلفة من وقت لآخر ليدكر الأعضاء بما قيل ويجه المناقشة إلى الهدف المرجو لها دون تحيز لرأى أو فرد، ويلخص كل مادار فى الاجتماع قبل انتهائه، ويضيف عليه مايرى اضافته، ويجوز أن يلقى بعض الاسئلة والموضوعات التي يصح دراستها ومناقشتها فى الاجتماع المقبل الذى يتفقون على موعده ومكانه.

هذا، ويجب ألا يخفى علينا كأشخاص مسعولين عن الاشراف على الموظفين والطلاب والمتطوعين أن نعرف أن للمناقشة بعض العيوب، منها أنها عملية بطيئة ومعتلة فى بعض المواقف التي تحتاج لحل سريع، كما أن الاجتماع سيء بالفشل اذا كان الاشخاص المشتركون فيه يجهلون موضوع المناقشة، أو أن معلوماتهم عنه قليلة ويظل قائد المناقشة سلبيا، ولذلك يستحسن أن يعطى المشتركون فى الاجتماع الفرصة للاستعداد - والاشتراك ايجابيا فى المناقشة، كما يجب على المشرفين أو الاساتذه أن يساعدوا الاخصائيين باقتراح المراجع والمصادر التي تمكنهم من معرفة بعض المعلومات عن موضوعات المناقشة حتى يشتركوا ايجابيا فيها.

التقارير التي تستخدم فى الاجتماعات الاشرافية الجماعية:-

أن استخدام التقارير الخاصة ببعض الحالات المفيدة فى مجال الدراسة أصبح واضحا فى مجال تدريس القانون والطب والخدمة الاجتماعية ولتدريب

طلاب الخدمة الاجتماعيه واعدادهم لاداء وظائفهم فى المستقبل نجد أن أستاذة الخدمة الاجتماعيه داخل حجرات الدراسه يقومون بعرض ومناقشه بعض التقارير التى يكتبها الاخصائيون الاجتماعيون المدربون أو التى يكتبها بعض الطلاب أنفسهم لربط النواحى النظرية بالنواحى العمليه. ويزيد فهم الطلاب وادراكهم للمبادئ والنظريات التى يجب عليهم أن يستخدموها لمساعدته الجماعات وأعضائها، وترسم لهم الطريق السليم للتصرف فى المواقف الاجتماعيه التى يتعرضون لها فى حياتهم الجماعيه، وتجنبهم طريقه التجريبه والخطأ فى مساعدتهم على قدر المستطاع.

هذا، ونجد أن المشرفين بالمؤسسات يختارون أيضا بعض التقارير لمناقشه محتوياتها من يشرفون عليهم بصفه عامه لرفع مستواهم المهني وأداء مسؤولياتهم فى المؤسسه على أحسن وجه ممكن ولكى تؤدى التقارير الفوائد المرجوه منها يجب أن يراعى اختيارها بمعرفه الاساتذه أو المشرفين النقط التاليه:

١- يجب أن يتضمن التقرير النقط والمواقف التى تتمشى مع المستوى المهني للجماعه المراد مساعدتها على النمو المهني، ويتضمن ذلك الاخصائيين الاجتماعيين وطلاب الخدمة الاجتماعيه والمتطوعين.

٢- يجب أن يتضمن التقرير النقط والمواقف التى يراد عرضها على الجماعه لدراستها ومناقشتها.

٣- يجب أن يختار التقارير بحيث تبرز تصرفات سليمة وأخرى غير سليمة فيما يتعلق بالنقط والمواقف التى يراد عرضها على الجماعه لمناقشتها وبذلك فوائد للدراسين.

٤- يجب أخذ موافقه المؤسسه على استخدام التقارير المتقاء لمناقشتها قبل استخدامها فى الفصول الدراسيه أو فى الاجتماعات الاشرافيه الجماعيه.

٥- يجب اعاده صياغه التقارير لتكون مختصره ومركزه وتؤدى الفرض الذى من أجله مستخدم للمناقشه للاقتصاد فى الجهود والزمن بالنسبه للمعلم والمتعلم.

٦- يجب أن تقوم باستمرار التقارير التى تستخدم للدراسه والتدريب حتى تضمن فوائدها.

٧- يجب أن تبدل الأسماء الموجوده فى التقارير المختاره بأسماء مستعاره وتعلم بعض المعالم المميزه للمواقف المختلفه بها، كما يجب ألا تناقش محتوياتها الا فى الاجتماعات المهنيه، وذلك بقصد الدراسه وتحقيق أغرض فنيه، كما لا يصح أن تناقش فى الأماكن العامه حيث يحتمل انتقار موضوعاتها إلى أسمع الغير، كل ذلك تمثيا مع سرية المعلومات.

### الاجتماع الاشرافى التقويمى

#### ماهيه الاجتماع الاشرافى التقويمى:-

توجه عمليه الاشراف عنايتها إلى تحسين البرامج والخدمات التى تقدم بمعرفه المؤسسه، ونحن نعرف أن إحدى وظائف التسويم الاساسيه هى مساعدته الاخصائى ليقوم بعمله على أحسن وجه ممكن، أى أن التقويم جزء مهم من عمليه الاشراف التى تعطى بدورها الفرصه للتقويم المستمر للبرامج وللأخصائى عندما يقوم بأداء مسئولياته. وفى الحقيقه، يبدأ التقويم منذ أن تبدأ عمليه الاشراف والاجتماعات التقويميه تعطى الفرصه للأخصائى أن

يفهم ويعرف نفسه في أثناء تأديته لعمله والتقدم الذى وصل إليه منذ بدء فتره العمل أو التدريب إلى الاجتماع التقويمى، كما تعطى الفرصه للمشرف ليوجه الاخصائيين والطلاب والمتطوعين ويساعدهم على النمو والتقدم وتحسين برامج المؤسسة وخدماتها.

فالاجتماع الاشرافى التقويمى هو خبره تربويه يجب أن يمر بها الاخصائى حتى يستطيع أن يعرف مواطن قوته وضعفه ويسهم اسهاما ايجابيا فى نمو نفسه مهنيا ويؤدى مسؤولياته على أحسن وجه ممكن. وبعبارة أخرى يساعد الاجتماع الاشرافى التقويمى الاخصائى ليعرف أين هو من حيث نموه المهني، ومن أين يبدأ، وماذا يفعل ليزيل نقط ضعفه ويكتسب المهارات التى تجعل منه اخصائيا ناجحا.

ولأهميه التقويم يخصص المشرف فى المؤسسة اجتماعين من الاجتماعات الاشرافيه الفرديه لتقويم كل أخصائى أو متطوع أو طالب الخدمه الاجتماعيه. أولهما الاستعداد والتمهيد للاجتماع التقويمى، وثانيهما للاجتماع التقويمى نفسه.

وجرت العاده أن الاخصائيين للموظفين أو المتطوعين يقومون فى الظروف العاديه مره كل عام يحدد تاريخه بمعرفه المؤسسة ويعرفه الجميع والمقصود بالظروف الساعده هو أن الموظفين أو المتطوعين يؤدون أعمالهم على وجه مقبول، وأن يسير كل شئ سيرا طبيعيا. أما فى حاله وجود موظف أو متطوع لا يؤدى عمله بدرجة مقبوله، فيصح للمشرف أن يعقد معه اجتماعا اشرافيا تقويميا على فترات قد تتراوح بين الشهر والثلاثة أشهر حسبما يرى المشرف، وذلك للتأكد من تغير الاخصائى بالدرجه المطلوبه والا استغنت عنه

المؤسسة. هذا، في حالة الاختصاصيين الموظفين أو المتطوعين، أما في حالة طلاب الخدمة الاجتماعية فيقومون مرتين كل عام. أولهما عند نهاية الفصل الدراسي الأول، وثانيهما عند نهاية العام الدراسي، لأن ذلك جزء مهم من برامج الدراسة، وشرط أساسي في التدريب العملي لأنه يساعد على النمو وتحسين مستوى الخدمات التي يؤدونها في أثناء فترة التدريب. والقيام بوظائف الخدمة الاجتماعية بعد تخرجهم من معاهدهم.

### العوامل التي تساعد على نجاح الاجتماع الاشرافي التقويمي:-

هناك بعض العوامل الأساسية التي يجب العناية بها حتى تتم عملية التقويم في سر وتؤتي الاجتماعات الاشرافية التقويمية ثمارها المرجوة، هذه الملاحظات يمكن حصرها في الآتي:

- ١- يجب أن يتقبل الجميع - الموظفون والمتطوعين وطلاب الخدمة الاجتماعية - التقويم ويعترفوا به على أساس أنه جزء من العمل السنوي الذي يجب أن يتم في مواعيده المقرره، ولاشك أن عملية التقبل هذه تنوقف إلى درجة كبيره على العلاقه بين المشرفين ومن يقومون بالاشراف عليهم بالمؤسسة، والتي يجب أن تكون علاقه طيبه تقوم على أساس من الثقة، والحرية، والاحترام المتبادل بين الجميع، كما أنها تنوقف أيضا على الجو الاجتماعي، المساند في المؤسسة الذي توجد، السلطه فيها نحر التقويم ومعناه وأهدافه فاذا ما كان هذا الجو الاجتماعي طيبا تقبل الاختصاصيون التقويم وأقبلوا عليه وانتظروه للفوائد التي سيحجزونها منه، أما اذا كان الجو الاجتماعي مضطربا فانه يشبع القلق في نفوس الاختصاصيين ولا يقبلونه عن طيب خاطر، وقاوموه حتى لو



اشتركوا فيه على أساس رسمي مفروض عليهم من السلطة بالمؤسسة.  
في هذه الحالة لايجب الجميع الثمار المرجوه من التقويم.

٢- يجب أن يكون لكل وظيفة مواصفات تتضمن المؤهلات اللازمه لها، وكذلك مسئولياتها، وتتخذ هذه المواصفات أساسا للتقويم، وبمعنى آخر يجب أن يكون لكل أخصائي وظيفة ذات مواصفات ومسؤوليات خاصه تتمشى مع مؤهلاته، وبذلك يكون هنا أساس محدد يسترشد به المشرف عند قيامه بتقويم الأخصائي.

٣- يجب أن يكون الأخصائي بالنسبة للقيام بمسؤوليات العمل الذى يقوم بتأديته فقط، أى أن التقويم يكون بالنسبة إلى الشخص وتأديته العمل المنوط به فى المؤسسة. فلو فرض مثلا أن أخصائي جماعه عين بمؤسسه ليعمل مع جماعات النشاط المتعدد، ونقلته الاداره بالمؤسسه أو هيئته الاشراف فيها ليعمل مع احدى جماعات الهويات ولتكن جماعه الفخار مثلا، فان تقويمه يكون على أساس عمله مع جماعه الفخار، تلك الجماعه التى يمارس العمل معها، وليس العمل الذى سبق أن عين من أجله بالمؤسسه لأنه لايمارسه فعلا.

هذا ولو فرض أن انتدب الأخصائي ليقوم بعمل غير عمله الاصلى لفترة زمنيّه يعود بعدها لعمله الاصلى، وحل موعد التقويم بالمؤسسه، فيجب أن يقوم الأخصائي بالنسبه لعمله الاصلى وليس بالنسبه للعمل المنتدب إليه، على أن يذكر ذلك فى تقرير التقويم. كما يذكر أيضا الحاله التى يؤدى بها العمل المنتدب إليه.

٤- يجب ألا يفاجأ الأخصائي بالتقويم، بل يجب أن يكون على علم

بموعده ونظامه، حتى يستعد له ويشارك اشتراكا إيجابيا في عملية التقييم التي يستند نجاحها أساسا على مدى استعداده للاجتماع التقييمي وعلى توجيه المشرف.

٥- يجب أن يتم التقييم في موعد يسبق فترات الاجازات، أو انتهاء عمل الاخصائي وانتقاله لعمل آخر، أو قبل انتهاء فترة التدريب العملي بالنسبة لطلاب معاهد الخدمة الاجتماعية. ليكون هناك وقت كاف وفرصة متوفرة ليستطيع المشرف فيها أن يزيل آثار المشاعر السلبية التي يكون التقييم قد أوجدها عند الاخصائي في أثناء عملية التقييم. هذا، بالإضافة إلى وجود فرصة كافية يستطيع فيها المشرف مساعدته الاخصائي على الاستفادة من نتائج التقييم.

٦- يجب على المشرف أن يقدر القلق الذي يسود الاخصائي قبل الاجتماع التقييمي وفي أثناءه حتى ولو كان الاخصائي يبدو هادئا، فهذا الهدوء يخفي وراءه القلق، الذي يوجد لأسباب منها أن الاخصائي غالبا ما يتذكر الأخطاء والنقط التي آثارها معه المشرف في الفترة التي سيقوم فيها، وأن نتيجة التقييم لها أثرها الفعال في حياته المهنية وبالاختصار يسود الاجتماع الاشرافي التقييمي مشاعر خاصة تختلف عادة عن تلك المشاعر التي تسود أي اجتماع اشرافي آخر. ولأنك أن الأسلوب الذي يظهر به قلق الاخصائي يتوقف كثيرا على شخصيته كما يستوقف أيضا على المساعدة التي تقدمها له المشرف في الاجتماع التمهيدى للتقويم. وعلى كل، بسبب على المشرف أن يهتدي من روع الاخصائي حتى يطمئن بالسير في الاشتراك في المناقشة ويشارك إيجابيا في الاجتماع.

٧- أن نجاح الاجتماع الاشرافى التقويعى يتوقف فى التعاون والاشتراك المتبادل بين المشرف والاختصاصى فى الاجتماع لمناقشات التى تدور فيه، ولو أن المشرف هو المسئول عن توجيه المناقشه نحو مايراد مناقشته للوصول إلى الأهداف المرجوه من الاجتماع، ويجب أن يعرف كل من المشرف والاختصاصى أن الاجتماع الاشرافى التقويعى هو فرصه لمساعدته الاختصاصى على النمو والتقدم وليس لاكتشاف أخطائه ومحاسبته عليها.

٨- يجب على المشرف والاختصاصى فى نهاية الاجتماع أن يلخصا المناقشه التى درت فى الاجتماع، ويرز المشرف للاختصاصى نقط القوه والضعف عنده لتكون بدايه لتقدم جديد لفته جديده، أى يجب على المشرف أن يقدر النواحي الطبيه التى قام بها الاختصاصى، ويذكر له النواحي التى تتطلب منه عنايه خاصه ليتقدم وينمو فيها. ويجب على المشرف هنا أن يؤكد للاختصاصى بأنه موجود فى المؤسسه لمساعدته، ومناقشه أى موضوع أو نقطه تتعلق بالنقط التى أثيرت فى الاجتماع الاشرافى التقويعى. كما يجب أن يتم ذلك بأسلوب بسيط وواضح، أى يجب أن تكون اللغه المستخدمه فى الاجتماع سهله وواضحه حتى لا يحدث لبس أو غموض فى ادراك بعض النقط.

أما الطريقه التى تناقش بها الاتجاهات الاختصاصى ومهاراته فى عمله، ففى نفس الطريقه التى يناقش بها المشرف الموضوعات المتعلقة بالعمل مع الاختصاصى فى الاجتماع الاشرافى الفردى وقد سبق شرحها وتوضيحها عند الكلام عن الاجتماعات الاشرافيه الفرديه.

والاختصاصيون فى الاجتماعات الاشرافيه يعامد والاجتماعات التقويبيه بخاصه ذلك لأنهم يفتقدون السحر والشقه والتأثيرات الجذابه والاعلاه  
٧٧٢

ويدافع عن أخطائه، ولا شك أن المقاومة مظهر من مظاهر عدم القدره على تكوين العلاقات الطليه مع الناس، وقد سبق الاشارة إلى ذلك عند التحدث عن الاجتماعات الاشرافيه الفرديه.

### الاستعداد للاجتماع الاشرافى التقرىمى:-

ولأهميه الاجتماع الاشرافى التقرىمى يجب على المشرف والاختصاصى الاستعداد للاجتماع. فالاختصاصى يجب أن يراجع تقاريره التى كان يكتبها على اختلاف أنواعها، ويفكر فى تطوره ونموه ويصفه عامه والمشكلات التى صادفته فى عمله وكيف تغلب عليها، وكيف استفاد من الاشراف وغير ذلك من النقط والموضوعات التى تتعلق بعمله بالمؤسسه، كما أن عليه أن يراجع ملاحظاته الخاصه بالاجتماعات الاشرافيه سواء أكانت فرديه أم جماعيه، وكذلك عليه أن يراجع ملاحظاته الخاصه بالاجتماعات للموظفين، وبالخلاصه، عليه أن يفكر ويحلل ويحيب على الأسئلة التى ستثار فى الاجتماع التقرىمى والتى سبق أن أثارها معه المشرف فى الاجتماع التمهيدى للاجتماع التقرىمى.

### أما المشرف فعليه أن يستعد للاجتماع بالطريقه التاليه:-

١- على المشرف أن يراجع التقارير التى كان يكتبها الاختصاصى نفسه وملاحظاته عليها، كما يراجع التقارير التى كان يكتبها كمشرف بعد الاجتماعات الاشرافيه، وينظر إلى التقارير جميعها كوحده ليعرف منها نقطه القوه والضعف لدى الاختصاصى، كما يعرف منها نموه وتغيره، كما أن مراجعته المشرف للتقارير تساعد على انتقاء الأمثله الواقعيه التى

يمكن استخدامها لتقرير أو شرح وتوضيح بعض النقاط التي تثار في الاجتماع.

٢- على المشرف أن يراجع ملاحظاته على الاختصاصي في الاجتماعات الاشرافية الجماعية، وكذلك اجتماعات الموظفين، ولا شك في أن ذلك يلقي ضوءاً آخر على نمو الاختصاصي وتقدمه.

يجب على المشرف أن يفكر بعض الوقت في الكيفية التي يتعامل بها الاختصاصي معه كمشرف وكذلك مع الموظفين والاختصاصيون بالمؤسسة ويقارن ذلك باتجاهته نحو معاملته الجماعية وأعضائها كما يظهر ذلك من التقارير الدورية التي يكتبها الاختصاصي. ولا شك أن ذلك يلقي ضوءاً على اتجاهات الاختصاصي، وبذلك يكون المشرف قادراً على مساعدته. فلو فرض مثلاً أن الاختصاصي يتعامل مع الجماعة التي يعمل معها هي وأعضائها بأسلوب ديمقراطي أي أنه لا يسيطر على الجماعة سيطرته دكتاتورية ويفرض عليها آراءه في شتى نواحي الحياة الجماعية للجماعة كما يظهر ذلك جلباً من التقارير الدورية التي يكتبها الاختصاصي، وكذلك من مناقشاته في الاجتماعات الاشرافية إلا أن أسلوب معاملته الاختصاصي للمشرف وزملائه بالمؤسسة في الوقت نفسه يتسم بالترفع إلى السيطرة الدكتاتورية وفرض آراءه ومقترحاته، وجب على المشرف هنا أن يهتم بالامر ليكشف الحقيقة ويعرف نقطة الضعف الحقيقية عند الاختصاصي ويقوم بتوجيهه التوجيه السليم لمساعدته على النمو مهتياً.

٣- يجب على المشرف أن يتأمل ويدرس اتجاهاته نحو الاختصاصي، ونحو تقدمه ونموه بصفه عامه. ولو أراد المشرف أن يحكم حكماً سليماً على

عمل الاختصاصي وجب على المشرف أن يتعرف على مشاعره واتجاهاته هو نحو الاختصاصي ليحرز ذاته ويتخلص بقدر المستطاع من تأثير العوامل الذاتية التي قد تعوق تقويم الاختصاصي تقويما صحيحا.

وبالإضافة إلى ذلك يجب على المشرف أن يحاول مراعاة العوامل الأخرى أن وجدت، والتي قد تؤدي إلى الخطأ في تقدير نمو الاختصاصي، فلو فرض أن بالمؤسسه اثنين من الاختصاصيين يؤديان عملهما على غير وجه مرض إلا أن ثانيهما أحسن بقليل من أولهما، نجد أن المشرف يقوم الثاني على أنه شخص كفاء يؤدي عمله على وجه مرض، كما أننا نجد عادة أن المشرف حديث العهد بالإشراف يرغب دائما أن يشعر بأن من يشرف هو عليهم ينمون ويتقدمون بنجاح وقد يخفى هذه الرغبة فشلهم أو تقدمهم ونموهم الطفيف، ولذلك يجب على المشرف أن يراعى مثل هذه العوامل حتى يكون مطابقا للحقيقة على قدر المستطاع.

٤- يجب على المشرف أن يساعد الاختصاصي في الاستعداد للاجتماع التقويمي، ويتم هذه المساعدة عادة في الاجتماع التمهيدى الذى يسبق الاجتماع التقويمي نفسه. وهنا يجب على المشرف أن يقوم بمناقشه وتفهم الاختصاصي معنى التقويم وفوائده، والمسئول عنه، ودور كل من المشرف والاختصاصي فيه، والنقط التي يمكن أن تثار في الاجتماع والأسئلة التي يمكن أن تدور حول بعض هذه النقط، والتي على ضوءها يستطيع الاختصاصي أن يحضر ويستعد لمناقشة النقط جميعا. وعلى كل، يمكن أن نلخص أهداف الاجتماع التمهيدى للاجتماع الاشرافى التقويمي فى الآتى:

أ- ازاله مخاوف الاختصاصى بالنسبه للتقويم، ويتضمن هذا تعريفه معنى التقويم وفوائده.

ب- تعريف الاختصاصى وتفهيمة أن التقويم فى الاشراف عمليه يجب أن يسهم فيها كل من المشرف والاختصاصى، وأن يتعاوننا معا لنجاحها.

ج- اثاره النقط والموضوعات التى ستشار فى الاجتماع الاشرافى التقويمى.

التقارير التقويميه :-

بعد أن ينتهى المشرف من الاجتماع الاشرافى التقويمى يقوم بكتابه تقرير تقويمى عن الاختصاصى. وفيما يلى بعض النقط التى يجب أن يتضمنها التقرير بالاضافه إلى البيانات للمعرفه، كاسم المؤسسة، واسم الاختصاصى، أو الطالب، واسم المشرف، ونوع المسئوليه التى يقوم بها الاختصاصى، وتاريخ التقويم، وفترة التقويم، وغير ذلك :-

- الصوره العامه للاختصاصى مع ذكر شىء عن شخصيته وخبراته.





# المحتويات

## الفصل الأول:

- ٢                      النظرية الارتقائية وديناميات الجماعة.

## الفصل الثاني:

- ٤١                      التقويم في خدمة الجماعة.

## الفصل الثالث:

٨٩

الاشراف.





